

دور الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينية من الموظفين في جامعة كويه

بروا سردار احمد¹، نوا دلاور توفيق²

^{1,2} قسم ادارة الاعمال، فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة كويه، أربيل، العراق

الملخص:

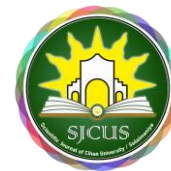
تختبر الدراسة الحالية طبيعة العلاقة والاثّر بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي من خلال آراء عينة من العاملين في جامعة كويه بأقليم كردستان العراق. جرت صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح عدد من الأسئلة من بينها ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في جامعة كويه؟ ما مستوى تأثير الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي لدى العاملين في جامعة كويه؟ ما مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في جامعة كويه؟ وتهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد العلاقة والاثّر بين الدعم التنظيمي المدرك، والتهكم التنظيمي في جامعة كويه ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ويتناول مجتمع الدراسة (482) فرداً وعينة الدراسة (150) فرداً في جامعة كويه. ويتم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على مجتمع، وترتبط أهمية الدراسة بأهمية التهكم التنظيمي لارتباطه بالنتائج السلبية مثل اللامبالاة، والاستقالة من العمل، واليأس، وانعدام الثقة، والشك وغيرها من السلبيات في ضعف الأداء والصراعات بين الأشخاص أنفسهم، وبين الأشخاص والمنظمة، ويتم استخدام برنامج (SPSS v22) لإدخال البيانات ومعالجتها. توصلت دراسة الى بعض الاستنتاجات منها جميع أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات. ويقترح الدراسة مشاركة ومشاورة الموظفين عند اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، التهكم الوظيفي، جامعة كويه.

بوخته:

ليكوأينهمكهى ئيستا سروشتي پيونهنديهكه و كاريگهري نيوان پالپشتي ريخراوهي هست پيكر او و كينيزمي ريخراوهي له ريگهري بوجووني نمونهيك له كريكاراني زانكوي كويه له هريمي كوردستان تاقى دهكاتهوه. كيشهري تويزينهوهكه به پرسى كومهليك پرسيار فورموله كرا، لهوانه ناستى هستيكر او پشتيوانى ريخراوهي له نيوان كريكاراني زانكوي كويه چنده؟ ناستى كاريگهري پالپشتى ريخراوهي هستيكر او له كممكر دنهوهي كيني ريخراوهي له نيوان كارمندانى زانكوي كويه چنده؟ نامانجي تويزينهوهكه به شيوهيكى سهرمكى دياريكردنى پيوندى و كاريگهري نيوان پشتيگرى ريخراوهي هستيكر او و كينيزمي ريخراوهي له زانكوي كويه، بو گيشتن به نامانجهكانى تويزينهوهكه، تويزمران پشتيان به ريبازى شيكارى وسفكر بهستوه، هسروه دانپشتوانى تويزينهوهكه مامله لهگهل (482) كهس دهكن و نمونهري تويزينهوهكه (150) كهس له زانكوي كويه. شيوازى ئينفوننتورى گشتگير به دابهشكردنى پرسيارنامهكه بهسهر كومهلگهيكدا بهكاردههينريت، و گرنگى تويزينهوهكه پيوندى به گرنگى كينيزمي ريخراوهي هويه چونكه پيوندى به دهر نهانجه نهر نيينيهكانى وهك بيباكي، دهستلهكار كيشانهوه له كار، بيهيوايى، نهوونى متمان، گومان هويه و لايانه نهر نيينيهكانى ترى خراپى ئهداى كار كردن و ململانئى نيوان خهلك خويان، و له نيوان خهلك و ريخراوهكه (SPSS v22) بو داخل كردن و پرسيسكردنى زانپارپيهكان. تويزينهوهكه گهيشته ههنديك دهر منجم، لهنيوياندا ههموو نهانمانى نمونهكه هاوران، له ناسته مامناوهندمكندا، كه ئهريخراوهي كه قسهري لهسهر دهكرت و تنييدا كاردهكن پيداويستيهكانى بو جيبهجيكردى بهشداريكردن له برپاردان هويه. تويزينهوهكه پيشنيارى بهشداريكردن و راويژكارى فسرمانبهران دهكات لهكاتى برپاردان

كليله وشه: پشتيگرى ريخراوهي هستيكر او، كينيزمي كار، زانكوي كويه.



Abstract:

The current study examines the nature of the relationship and impact between perceived organizational support and organizational cynicism through the opinions of a sample of employees at Koya University in the Kurdistan Region of Iraq. The study problem was formulated by posing a number of questions, including: What is the level of perceived organizational support among employees at Koya University? What is the level of impact of perceived organizational support in reducing organizational cynicism among employees at Koya University? What is the level of organizational cynicism among employees at Koya University? The study mainly aims to determine the relationship and impact between perceived organizational support and organizational cynicism at Koya University. To achieve the study objectives, the researchers relied on the descriptive analytical approach. The study population includes (482) individuals and the study sample includes (150) individuals at Koya University. The comprehensive survey method was used by distributing the questionnaire to a community. The importance of the study lies in the importance of organizational cynicism, given its association with negative outcomes such as apathy, job resignation, despair, lack of trust, and doubt, among other negatives, leading to poor performance and conflicts between individuals and between individuals and the organization. SPSS v22 was used for data entry and processing. The study reached several conclusions, including that all sample members agreed, at moderate levels, that the organization under study, in which they work, possesses the requirements for implementing participatory decision-making. The study proposes employee participation and consultation when making decisions.

Keywords: Perceived organizational support, job cynicism, Koya University.

Introduction:

The current study tests the nature of the relationship and the effect between perceived organizational support and organizational cynicism through the opinions of a sample of workers at Koya University in the Kurdistan Region of Iraq. The problem of the study was formulated by asking a number of questions, including what is the perceived level of organizational support among workers at Koya University? What is the level of perceived organizational support effect in reducing organizational cynicism among Koya University employees? What is the level of organizational cynicism among Koya University employees? The study mainly aims to determine the relationship and the effect between perceived organizational support and organizational cynicism at Koya University. To achieve the objectives of the study, the researchers relied on the descriptive analytical approach, and the study population deals with (482) individuals and the study sample (150) individuals at Koya University. The comprehensive inventory method is used by distributing the questionnaire to a community, and the importance of the study is related to the importance of organizational cynicism as it is associated with negative outcomes such as indifference, resignation from work, despair, lack of confidence, doubt and other negative aspects of poor performance and conflicts between people themselves, and between people and the organization. (SPSS v22) for data entry and processing. A study reached some conclusions, including all members of the sample agree, at medium levels, that the organization in question and in which they work has the requirements for implementing participation in decision-making. The study suggests participation and consultation of employees when making decisions.

المحور الاول / منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث

يعد التهكم الوظيفي من بين المشكلات التي ظهرت في مكان العمل، وتنامت هذه المشكلة لأنها تشير الى المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها، ويمكن الإشارة إلى أن التهكم الوظيفي يختلف من منظمة إلى أخرى، مما يتطلب تشخيص هذه الظاهرة وتحديد مستوياتها وأسبابها وإمكانية معالجتها ويمكن وصف المشكلة من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في جامعة كويه؟
2. ما مستوى تأثير الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم الوظيفي لدى العاملين في جامعة كويه؟
3. ما هو طبيعة علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والحد من التهكم التنظيمي؟
4. ما مستوى التهكم الوظيفي لدى العاملين في جامعة كويه؟

ثانياً / أهمية البحث

ترتبط أهمية الدراسة بأهمية التهكم الوظيفي لارتباطه بالنتائج السلبية مثل اللامبالاة، والاستقالة من العمل، واليأس، وانعدام الثقة، والشك وغيرها من السلبيات في ضعف الأداء والصراعات بين الأشخاص أنفسهم، وبين الأشخاص والمنظمة، ومن هنا تتبلور أهمية دراسة هذا الموضوع الحيوي بالمقارنة مع المواضيع الأخرى في السلوك التنظيمي. ومن جانب آخر تكمن أهمية الدراسة من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدعم التنظيمي المدرك والتهكم الوظيفي، فضلاً عن انعكاس هذه المتغيرات على الواقع الميداني لعمل المنظمات، إذ إن أهمية هذه المتغيرات ضمن بيئة عمل المنظمات يعكس مدى أهمية دراستها، وبشكل خاص في البيئة الأكاديمية.

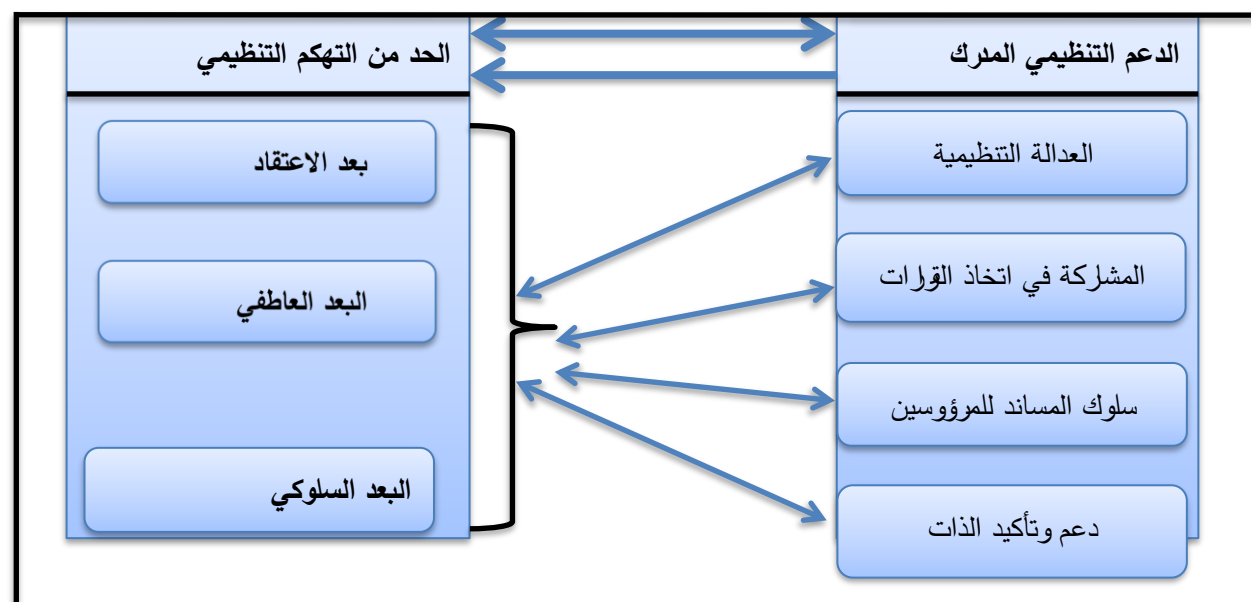
ثالثاً / أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد العلاقة والاثار بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي في جامعة كويه، فضلاً عن الأهداف الفرعية الأخرى للدراسة المشار إليها أدناه:

1. تقديم الجانب النظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم وأهمية الدعم التنظيمي المدرك والتهكم الوظيفي.
2. توضيح أهمية متغيرات الدراسة الموظفين في جامعة كويه من جهة أخرى.
3. اختبار علاقات الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك، والتهكم الوظيفي.
4. اختبار علاقة التأثير للدعم التنظيمي المدرك في التهكم الوظيفي.

رابعاً/ المخطط الفرضي للبحث

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثـر بين الدعم التنظيمي المدرك وابعادها بوصفها متغيراً مستقلاً والتهكم الوظيفي بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في شكل (1).



علاقة اثر ← علاقة ارتباط ↔

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر/ من اعداد الباحثان

خامساً / فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والحد من التهكم الوظيفي، وتتفرع منه الفرضيات الآتية:

- 1- توجد ارتباط معنوي بين العدالة التنظيمية وابعاد الحد من التهكم الوظيفي.
- 2- توجد ارتباط معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات وابعاد الحد من التهكم الوظيفي.
- 3- توجد ارتباط معنوي بين سلوك المساند للمرؤوسين وابعاد الحد من التهكم الوظيفي.
- 4- توجد ارتباط معنوي بين دعم وتأكيد الذات لدي الموظفين وابعاد الحد من التهكم الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير عند مستوى 0.05 للدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم الوظيفي، وتتفرع منه الفرضيات الآتية:

- 1- توجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في ابعاد الحد من التهكم الوظيفي.
- 2- توجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرارات في ابعاد الحد من التهكم الوظيفي.
- 3- توجد تأثير معنوي لسلوك المساند للمرؤوسين في ابعاد الحد من التهكم الوظيفي.
- 4- توجد تأثير معنوي لدعم وتأكيد الذات لدي الموظفين في ابعاد الحد من التهكم الوظيفي.

سادساً / حدود البحث

- 1 - الحدود البشرية: وتشمل (الموظفين) في جامعة كويه.
- 2- الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في الدعم التنظيمي المدرك والمتمثلة ب (العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) وعلاقتها التهكم الوظيفي (بعد الاعتقاد (الادراكي)، العاطفي، السلوك)
- 3 - الحدود المكانية: اختيرت جامعة كويه موقعاً لاجراء البحث (مدينة كويسنجق – اربيل – اقليم كردستان)
- 4 - الحدود الزمانية: مدة إجراء البحث وتجسيد الزمن المستغرق في اعداده ابتداءً من 2021 الى 2022

المحور الثاني / الجانب النظري

1 - الدعم التنظيمي المدرك

اولاً: مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وتعريفه:

لغرض توضيح مفهوم الدعم التنظيمي المدرك لابد في البداية توضيح مفهوم الإدراك ومفهوم الدعم التنظيمي.

تتفاوت إدراكات الدعم التنظيمي من فرد لآخر ضمن البيئة التنظيمية، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على عوامل مثل " استعداد المنظمة لتقديم مساعدة أو معدات خاصة لهم كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريبهم في المجالات المرتبطة بعملهم، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم، أو تهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل " (نوح، 2013: 15)

نال موضوع الإدراك اهتماماً كبيراً نسبياً من قبل المهتمين بالكتابات الإدارية، ومع لا يوجد اتفاق مطلق بخصوص مفهوم الإدراك كونه من المفاهيم التي يصعب قياسها كمياً أو التنبؤ بها بشكل دقيق مما يجعل كثيراً من الإداريين يعتمدون على إدراكهم الذاتي لتلك الأحداث، عملية ترتبط بذهن الإنسان وحواسه، فضلاً عن أنها تختلف من شخص لآخر بناءً على تراكم الفهم المعرفي لدى ذلك الشخص وعلى عوامل أخرى (الزعيبي، 2004: 227).

ويعرف الإدراك " بأنه العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حولهم " (عوض، 2008: 97).

وضح مفهوم الدعم نتيجة لممارسات الظروف الوظيفية وأداره الموارد البشرية التي تولد سلوكيات ايجابية للأفراد وتتجلى أهميته في الفكر الإداري لأنه يساهم في تفسير العلاقة بين المنظمة وما يقوم به الأفراد من خلال وظائفهم، لذلك ازدادت أهمية الدعم التنظيمي المدرك في تحفيز العاملين لأداء وظائفهم بصورة جيدة بعد أن يتم تلبية احتياجاتهم وايضا اعطائهم الحوافز المعنوية والمادية يساعد ذلك على بناء ثقة قوية بين العامل والمنظمة (Baranik, et al, 2010)

أما عن الدعم التنظيمي فيعرفه (الجريري، 1998: 10) " بأنه الدعم الذي يتلقاه القائد سواء من المنظمة أو من العاملين معه والذي يحدد نوعاً ما طريقة تصرفاته وتوجهاته تجاه تبني مواقف معينة دون أخرى ". باهتمام المنظمة أما إدراك الدعم التنظيمي فيعرفه (المغربي، 2003: 3) " بأنه اعتقاد الأفراد وشعورهم برافيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

الدعم التنظيمي المدرك هي العوامل التي تحمي الموظفين من الآثار الضارة من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال اهتمام المنظمة بهم وتوفير الرفاهية لهم (الشنطي، 2015: 125) بينما (Krishnan et al, 2012) عرفا الدعم التنظيمي المدرك بأنه عدد النتائج الايجابية لكلا الطرفين (المنظمة والفرد) في تنفيذ مسؤوليات العمل التقليدية، بالإضافة للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. (Krishnan et al. , 2012: 16) وقد ركز (العطوى والشيباني، 2010) على انه الاعتقادات العامة التي يتبناها

الموظفون بخصوص المدى الذي تقيم فيه الشركة مساهماتهم وتهتم بحسن حالهم وتعتني به، كل ذلك يشير إلى الدعم التنظيمي المدرك، أي الاعتقادات العامة التي يصيغها الموظفون بخصوص جودة علاقاتهم مع الشركة عن درجة الالتزام العاطفي للشركة اتجاههم. وقد أوضح (الكعبي، 2016) أن إدراك الدعم تؤكد أن توقع الفرد بحصوله على المكاسب التي دفعته للعمل هي مدركة ومحقة من جانب الشركة التي يعمل بها سواء كانت هذه الدوافع مادية ملموسة أو أنها دوافع ضمنية ذاتية تشعره بتحقيقه (2001 , Rhoades , et al) وأشار (Kiran , 2014) الى أن توجه المنظمة نحو اختيار خصائص بشرية تقدم الدعم والتطوير، هذا يكون العلاقة بين صاحب العمل والموظف حسب نظرية المعاملة بالمثل، فتصبح الاستجابة بطريقة إيجابية ومن خلال ما تقدم هنالك تفاوت في تحديد تعريف محدد للدعم التنظيمي المدرك، ويمكن تعريفه على أنه درجة الإحساس أو الشعور الذي يستشعره الأفراد اتجاه النتائج المتحققة والإسهامات التي تقدمها المنظمة جراء الجهد المبذول من قبل الأفراد.

ثانياً/ أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

أشارت دراسة (Beheshtifar , et al , 2012) الى ان للدعم التنظيمي المدرك دور كبير في المواقف الاخلاقية والسلوكيات الإيجابية التي يتبعها الشركة والفرد و تساهم في تكوين نهج موحد بين كل من الفرد والشركة والتي من شأنها ان تحقق من التأثيرات السلبية لضغوط العمل وترفع من مستويات الرضا الوظيفي وتقلل من دوران العمل لدي الموظفين. وفي سياق الحديث عن أهمية الدعم التنظيمي المدرك أشار الباحثون (الساعدي والربيعي، 2013: 177)، (جبريل والعوامي، 2018: 17)، (العاني، 2018: 326) يمكن تحديد النقاط التالية:

- زيادة تماثل الافراد مع منظماتهم ورغبتهم بالبقاء فيها.

- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.

- تعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين.

- زيادة مستويات الأداء التنظيمي.

- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها.

- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم.

- تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثالثاً / العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي يبني عليها الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي من أهمها (الشنطي، 2014):

1. مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدة للعاملين كي يستطيعوا أداء أعمالهم على أفضل نحو.
2. مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص مناسبة لتدريب الموظفين في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم.
3. التشجيع المستمر للموظفين والثناء والإشادة بعملهم.
4. تهيئة الفرصة أمام الأفراد للحصول على المكافآت والحوافز.
5. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.

رابعاً / أبعاد الدعم التنظيمي المدرك:

أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

ت	الابعد	الباحث والسنة	العدالة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	سلوك القادة المساندو المرفوض	الدعم والتأكيد الذات لدي عاملين	المكافآت التنظيمي	نمط الاتصالات	الحوافز	الهيكل التنظيمي	ظروف العمل	الدعم الاشرافي المدرك	أداء العاملين	تقدير الجهود	الأشراف الوظيفي
1	✓	مصطفى، هاشمي، 2019	✓	✓											
2	✓	نوح، 2013	✓	✓	✓										
3	✓	عامر، 2020	✓	✓											
4		الرشدي، 2019											✓	✓	✓
5	✓	العوامي، جبريل	✓	✓	✓	✓									
6		جنات، سليمة													
7	✓	ماضي، 2014	✓	✓	✓	✓									
8		العوامي، جبريل، 2018		✓	✓	✓									
9	✓	محمد، 2021	✓				✓				✓	✓			
10	✓	بشيرة، 2018	✓	✓	✓	✓									
11	✓	القرني، العنز، ي، 2018	✓	✓	✓	✓									
12		العجامة، 2020						✓	✓	✓					
التكرار	8		7	6	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
النسبة المئوية	66%		58%	50%	41%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%

المصدر: الباحثان

1- العدالة التنظيمية (Organizational justice)

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم واسعة الانتشار في أبحاث علم النفس الاجتماعي وعلم المنظمة والسلوك التنظيمي (8: 2009 , Cox). حيث يرى بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (حمودة، 2001: 109)

2- المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation in Decision Making)

في بداية التسعينات اجرت الدراسات حول مشاركة الموظف لوضع مفهوم دقيق له لكن البحوث لم تكن ناجحة في تحديد تعريف واحد بسبب طبيعتها الغير الملموسة ولأنها تعبر إحساس العامل بالهدف وطاقته فعالة والقدرة على التأقلم والجهد والمثابرة المرتكزة على الأهداف التنظيمية (Bhuvanaiah, 2014:62), كما يشير بانها الحوادث النفسية في المنظمة والتي تضيف علاقة كبيرة بين الموظف والمنظمة فأن العاملين الذين لا يشاركون يشعرون بالإحباط واللامبالاة عكس الموظفين العاملين الذين يتميزون بحالة عاطفية ممتعة في العمل ينتج هذا مستوى عال من الرضا الوظيفي (Biswas & Bhatnagar, 30:2013).

3- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين (Leadership Support)

للحديث عن سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وجب البدء بالتعرف على معنى القيادة والمقصود بالقيادة الإدارية وصولاً لتعريف الدعم القيادي وهو قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (القحطاني، 2001: 14) سلوك القادة المساند للمرؤوسين ويمثل مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة ومدى قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة وتقدير مساهمتهم في انجاز اهداف المنظمة (شاهين، 2002)

4- دعم وتأكيد الذات لدى العاملين (Self Esteem)

يعد تقدير الذات من أهم المفاهيم وأكثرها انتشاراً في الآونة الأخيرة، فمنذ سنوات عديدة والباحثون النفسيون والاجتماعيون مهتمون بدراسة النظريات المرتبطة بالذات، فمفهوم تقدير الذات يمثل ظاهرة سلوكية يفترض أنها قابلة للقياس، ومن ثم فإنه يمكن معالجتها وتناولها بطريقة علمية ويترتب على ذلك أنه يمكن قبول أو رفض أي من جوانبها أو صفاتها، ولقد أصبح مصطلح تقدير الذات منذ أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات الميلادية، أكثر جوانب الذات انتشاراً بين الباحثين، وقد ربطه العديد منهم بالتغيرات النفسية الأخرى، فتقدير الذات والشعور بها من أهم الخبرات السيكلوجية للإنسان (سلامة، 1991: 681).

2 - التهكم الوظيفي

أولاً: مفهوم التهكم التنظيمي:

على الرغم من أن مفهوم التهكم في مختلف المجالات قد تم تحليله لفترة طويلة إلا أن البحث المتعلق بالتهكم التنظيمي لم يبدأ إلا في العقد التاسع من القرن العشرين فضلاً عن ذلك فإن وضع تصور للتهكم التنظيمي يطرح مشاكل بسبب تعقيد العملية

لذلك هناك مجموعة متنوعة من التعريفات للتهكم التنظيمي. يرتبط التهكم التنظيمي بالمشاعر السلبية للعاملين مثل الازدراء واليأس لتقييم منظماتهم ومديريها والأشياء الأخرى في مكان العمل. ويدعو هذا الموقف السلبي الموظفين إلى الميل لليأس المغرض والأنشطة النقدية والسلبية المناهضة للتنظيم والاعتقاد بأن المنظمة تنفق إلى النزاهة. (MARGELYTÉ & Jolita, 2018: 8). يمكن تعريف التهكم التنظيمي بأنه عدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن أرباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية، وان المواقف المتهكمة نحو المنظمة يمكن أن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والموظفين في شكل نتائج سلبية مثل عدم الالتزام بالعمل والدافع المنخفض واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية بين الموظفين أنفسهم. (Nair, 2012:18).

مع مرور الوقت ظهر التهكم التنظيمي كنموذج جديد للعلاقات بين صاحب العمل والعامل. وجد الباحثون أن نسبة كبيرة من الموظفين كانوا متهمين للغاية بشأن منظماتهم. ينشأ التهكم التنظيمي عندما يفقد العاملون الثقة في منظمته ويشعرون أنه لا يمكن الوثوق بالمنظمة ترتبط معظم تعريفات التهكم التنظيمي بالعواطف مثل خيبة الأمل والغضب. وقد تمت دراسة التهكم على نطاق واسع من منظور نفسي.

تظهر العديد من الدراسات أن للتهكم التنظيمي أثراً سلبياً على عدد كبير من المتغيرات الإيجابية مثل المشاركة في عملية صنع القرار والدافع للتغيير والالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية كما أن التهكم التنظيمي له تأثير طردي على المتغيرات السلبية مثل نية المغادرة والسلوك المنحرف والإرهاق من حيث الأداء التنظيمي من المهم منع ظهور التهكم لما له من آثار ضارة على أداء المنظمات. (Bayram et al , 2017: 5). التهكم التنظيمي هو موقف يمكن أن يشكله العامل حول سياسات أو إجراءات أو قواعد أو عناصر أخرى في المنظمة. يشير التهكم التنظيمي إلى الفرد الذي يشعر بشعور سلبي مثل الغضب وخبية الأمل واليأس لكل من الموظفين والمنظمات وإنه يشير إلى اعتقاد معين بأن الموظفين حول منظماتهم يفتقرون إلى النزاهة والصدق والجدارة بالثقة والإنصاف والإخلاص ينشأ عندما يعتقد العاملون أن منظماتهم تفتقر إلى الصدق. فالعاملون يعتقدون أن توقعاتهم المتعلقة بالأخلاق والنزاهة والعدالة والأمانة قد سلبت. التهكم التنظيمي هو في الأساس الأشخاص السلبيون الذين يدخلون التنظيم ولكن هذه المواقف أو المشاعر تتشكل من خلال تجاربهم أثناء عملهم في المنظمة (Divya ,2018 :5)

على الرغم من أن الباحثين يتفقون على أن التهكم التنظيمي يمثل مشكلة هناك اتفاق بسيط جداً حول ما هو في الواقع. (Niederhofer) أحد أوائل الباحثين الذين اكتشفوا التهكم التنظيمي قام بتوضيح المواقف السلبية، وإن الشذوذ يؤدي إلى الاستياء والتي تتكون من ثلاثة عناصر:

1- تبديد مشاعر الكراهية والحسد والعداء.

2- الشعور بالعجز.

3 - إعادة النظر في هذه المشاعر باستمرار.

إن التهكم التنظيمي متشائم بشأن نجاح التغييرات المقترحة في المنظمة كما أوضح (Eaton ,2000 :5) إلى إرجاع الفشل المعلق لمبادرات التغيير إلى عدم كفاءة أو كسل أولئك الذين يقترحون التغييرات. فإنهم يعرفونها على أنها موقف عام ومحدد يتسم بالإحباط وخبية الأمل وكذلك المشاعر السلبية تجاه الشخص وقلقه أو جماعة أو أيديولوجية أو أعراف اجتماعية أو منظمة، إن التهكم هو نوع من المواقف السلبية تجاه المنظمة التي يستخدمها الفرد.

ثانياً: أنواع التهكم التنظيمي:

هناك أنواع متعددة لتهكم التنظيمي التي تتمثل بما يأتي: (Ozler & Atalay , 27 :2011):

- 1- **التهكم الشخصي:** يعكس هذا النوع من التهكم التصور السلبي للسلوك البشري، وغير قابلة للتغيير الخلقي، ويتميز هذا النوع باحتقار العلاقات الشخصية الضعيفة، وتركز سماته بتوجهات معادية والتصورات السلبية تجاه الآخرين.
- 2- **التهكم الاجتماعي:** يتضمن هذا النوع انتهاكا للعقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع ويعبر عنه بخبية الأمل تجاه المجتمع ومؤسساته وغيرها من العناصر، وتتكون من الانطباعات الشعبية عن الآخرين.
- 3- **تهكم العامل:** ويعد هذا النوع من التهكم بمثابة موقفاً سلبياً تجاه المنظمة، المديرين، زملاء العمل، والأشياء الأخرى في مكان العمل مثل انعدام الأمان وخبية الأمل في العمل، ويمثل هذا النوع من التهكم نموذجاً جديداً للعلاقات بين العامل وصاحب العمل الناشئة عن ساعات العمل الطويلة، التقيد المستمر، كثافة العمل، القيادة، والإدارة الفعالة، أساليب جديدة في مكان العمل.
- 4- **التهكم المهني:** يتميز هذا النوع بعدم الإدراك والخلافات وعدم الاهتمام، وعدم وجود الشفافية في العمل ويعد البعد الأول لهذا النوع من التهكم صراع الدور الفردي (الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية) والتعريف الآخر هو دور عدم اليقين والصراع ويعد التهكم المهني أكثر انتشاراً في المهن التي يكون فيها التقدير ذات مستوى منخفض (Eaton ,2000 :2).

- 5- **تهكم التغيير التنظيمي:** يعبر عنه بوجهة النظر المتشائمة عن نجاح جهود التغيير، لكونه يلقي اللوم على العاملين لانهم لا يرغبون بالتغيير ولأن التغيير غير فعال من وجهة نظرهم، وايضاً وجود شك لدى العاملين المتهمين عن ما يتحدث عنه رئيس المنظمة او القادة الاداريين نظراً لفشل برامج التغيير في الماضي.
- 6- **التهكم باتجاه المنظمة:** ويتمثل الموقف السلبي الذي يحمله الشخص نحو منظمته واكد كلا من Dean , Brandes and (Dharwadker,1998) بوجود ثلاثة أبعاد حيوية تلعب دوراً في ظهور التهكم التنظيمي منها البعد (المعرفي الاعتقاد) ويعني بأن المنظمة تفتقر الى النزاهة والاستقامة، والبعد (العاطفي) ويتمثل بالأراء السلبية تجاه المنظمة اما البعد (السلوكي) فهو الاتجاه نحو الانتقاص من قدرة المنظمة. (Ozeretal,2014:121).

ثالثاً: أسباب التهكم التنظيمي:

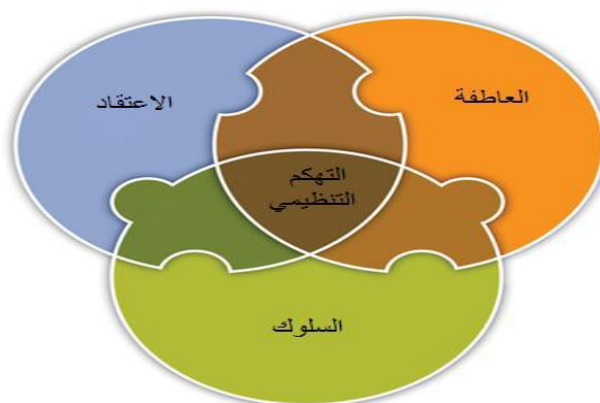
- تساهم مواقف الاستياء أو السخط في تطوير الظواهر والمواقف السلبية مقابل انتشار عمليات التسريح التي تواجه العاملين، والرواتب المرتفعة التي يحصل عليها المدراء التنفيذيين للشركات، وفضائح الشركات التي تستحوذ على الملايين من حسابات التقاعد وتفكيك العقد النفسي والتصور المدرك عن افتقار المشرف والقائد للنزاهة (Johnso et al , 2003 :629).
- ومن خلال البحوث التي أجريت بهذا الصدد يتبين وجود مجموعة مختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التهكم التنظيمي، ومن أهمها التي أوردها أدناه (بناي، 2014: 114):
- نقض الوعود التي تؤدي إلى تصورات اختراق أو انتهاك العقد النفسي.
 - السياسة التنظيمية قد تؤدي السلطة دور في خدمة مصالحها الذاتية والتي تكون على حساب الاستقامة
 - الشعور بالإهمال من قبل المنظمة وانعدام المعاملة بكرامة واحترام.
 - غياب أو فقدان المعنى من العمل.
 - عدم المشاركة الصادقة في عمليات صنع القرار وانعدام الدعم الحقيقي من قبل الإدارة.
 - وجود نقص في نوعية أو وجود تغيير القادة الأعضاء.
 - تاريخ محاولات التغيير الفاشلة.
 - الأحداث اليومية في مكان العمل والممارسات مثل التعويضات العالية للمدراء التنفيذيين وإعادة هيكلة المنظمة وتقليل وتسريح العاملين.

رابعاً: أبعاد التهكم التنظيمي:

الابعاد	الباحث والسنة	التهكم الإدراكي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي
1	الزبيدي، 2020	✓	✓	✓
2	الباشقالي، المحمود، 2020	✓	✓	✓
3	صالح، 2019	✓	✓	✓
4	بناي، 2014	✓	✓	✓
5	عناس، سارة، 2019	✓	✓	✓
6	سعد، 2020	✓	✓	✓
7	صبر، 2018	✓	✓	✓
8	الكعبي، 2017	✓	✓	✓
9	رهيو، 2014	✓	✓	✓
10	كاظم،	✓	✓	✓
11	بناي، الفتلاوي	✓	✓	✓
12	الفتلاوي	✓	✓	✓
التكرار		12	12	12
النسبة المئوية		%100	%100	%100

اعداد: الباحثان

وقد أشار (Wrench , et al) ان التهكم التنظيمي هو ناتج من تقاطع الأبعاد الثلاثة الاعتقاد والعاطفة والسلوك كما في الشكل التالي:



1 - بعد الاعتقاد (الادراكي) (Belief dimension):

يعني بان المنظمة هي محرومة او مجردة من الأمانة والصدق الذي يأتي مع الشعور السلبي مثل الغضب، الاحتقار، الادانة او الاستنكار ومن وجهة النظر هذه فان التهكم هو ميل نحو عدم الايمان بالطيبة والاخلاص والدوافع الانسانية ولهذا السبب فان الاشخاص المتهمون يعتقدون بأن المنظمة تخوفهم وتتأمر عليهم بسبب نقص المبادئ مثل الصدق الأمانة والأخلاص (كاظم، 2016: 229). وان المعتقدات تعبر عن حالة عدم التحقيق التوقعات الموجودة في اذهان العاملين فيما يخص ما يعتقدونه من قبل المنظمة مما يتولد لديهم ميول اتجاه افكار ومصادقية افعال المنظمة وممارساتها والتشكيك بصحتها ومصادقيتها (الكعبي، 2017: 168).

2- البعد العاطفي (Affective):

وأضاف (Sean , Nick) إن البشر هم عاطفيين للغاية فنحن نحب ونكره ونحن نقع في منخفضات انتحارية أو لحظات تجربة الفرح والنشوة ونحن نشعر بالعار، والشعور بالذنب، والاعتراب، ونحن الصالحون، ونسعى للانتقام، والإنسان العاقل هو الأكثر عاطفية من إي حيوان، وكذلك إن البعد العاطفي للتهكم متمثل في تصورات النكهة العاطفية، مثل الإحباط وخيبة الأمل أو التشاؤم والغضب وخيبة الأمل عندما يعتقدون إن التوقعات بشأن الصدق عميقة الجذور، والإنصاف والعدالة والرغبة في معاملتهم باحترام وكرامة وليس الحد من قبل المنظمة. (Nick , 2013 :108). وكذلك إن الإحداث السلبيية في المنظمة تتسبب في حدوث تفاعلات عاطفية نسبيا أكثر كثافة وأطول أمد الايجابية، وان هناك عدة أسباب للشك في إن الغضب والحزن قد يكون أنواع مختلفة من التأثيرات على العمليات المعرفية وهذين النوعين المختلفين من العواطف السلبيية يؤثران في إظهار الاختلافات الواضحة في المظاهر.

3- بعد السلوك (Behavioral dimension):

تشكل الأفعال التي تكون ظاهرة للآخرين أو مخفية عنهم والتي تتصف بنوع من العدائية وعدم الإيمان بالمدراء و بالأفراد أو المجموعات أو العقائد المؤسسية والبعد الثالث والأخير للتهكم التنظيمي والتي تكون دوافعها الحط من قيمة وقدر المنظمة. (Dean 1998:37، لفسيلولوجية. (الفتلاوي، 2014:89)

المحور الثالث/الجانب الميداني

أ. قياس الثبات: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا – كرونباخ (Alpha - Cronbach)، وقد يكون مقبولا عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قامت الباحثان بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) فردا، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن التتابع في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل قيم أكبر من (0.60) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1) قياس الثبات بطريقة ألفا – كرونباخ

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
الدعم التنظيمي المدرك	العدالة التنظيمية	5	0.717
	المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.815
	سلوك المساند للمرؤوسين	5	0.748
	دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين	5	0.659
	المؤشر الكلي للدعم التنظيمي المدرك	20	0.875
التهكم التنظيمي	بعد الاعتقاد	5	0.707
	البعد العاطفي	5	0.704
	البعد السلوكي	5	0.694
	المؤشر الكلي للتهكم التنظيمي	15	0.768
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة		35	0.869

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

نتناول في المحور الحالي وصف كل من السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذلك وصف أبعاد متغيرات الدراسة، وعلى وفق الفقرات الآتية:

ثانياً: وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (2) وصفاً للسمات الشخصية لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

1. **الجنس:** تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى أن أغلبية الأفراد هم من الذكور والذين كانت نسبتهم (53.8%)، بينما كانت نسبة الاناث (46.2%) من أفراد العينة. مما يشير إلى أن أغلبية الافراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة هم من الذكور.
2. **العمر:** أن الافراد عينة البحث في المنظمة المبحوثة ومن الفئة العمرية (26-33 سنة) قد سجلت أعلى نسبة والبالغة (37.9%)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (34-41 سنة) والتي كانت نسبتها (29.0%)، ثم تلتها الفئة العمرية (42-49 سنة) ونسبة بلغت (16.6%)، وجاءت الفئة العمرية (18-25 سنة) في المرتبة الأخيرة ونسبة (5.5%) من حجم عينة الدراسة.
3. **المؤهل العلمي:** تشير نتائج وصف العينة أن توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة المؤهل العلمي قد أظهرت أن حملة شهادة بكالوريوس كونت أغلبية العينة حيث بلغت النسبة (49.0%)، في حين أن حملة شهادة دبلوم عالي جاءت في المرتبة الأخيرة والتي بلغت نسبتها (4.1%).
4. **مسمى الوظيفي:** تبين أن أغلبية افراد عينة البحث المبحوثة هم من ذوي المسمى الوظيفي (موظف) ونسبة (83.4%). تلتها الأفراد ذوي المسمى الوظيفي (مسؤول وحدة) ونسبة بلغت (9.0%)، بينما جاء الافراد ذوي المسمى الوظيفي (مسؤول شعبة) بالمرتبة الأخيرة ونسبة (7.6%).
5. **عدد سنوات الخدمة:** يتضح من نتائج التحليل على وفق سمة عدد سنوات الخدمة في المنظمة المبحوثة أن أغلبية أفراد العينة من الافراد كانوا ضمن الفئة (11 – 15 سنة و 16 – 20 سنة)، والتي بلغت نسبتها (26.2%)، (24.8%) على التوالي، بينما جاءت الفئة (أكثر من 25 سنة) بالمرتبة الأخيرة ونسبة (2.1%).

الجدول (2) المعلومات الشخصية لأفراد العينة

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	78	53.8
	أنثى	67	46.2
	المجموع	145	100.0
العمر	18-25 سنة	8	5.5
	26-33 سنة	55	37.9
	34-41 سنة	42	29.0
	42-49 سنة	24	16.6
	50 سنة فأعلى	16	11.0
	المجموع	145	100.0
المؤهل العلمي	الأعدادية فما دون	28	19.3
	دبلوم فني	28	19.3
	بكالوريوس	71	49.0
	دبلوم عالي	6	4.1
	ماجستير	9	6.2
	دكتوراة	3	2.1
	المجموع	145	100.0
مسمى الوظيفي	مسؤول شعبة	11	7.6
	مسؤول وحدة	13	9.0
	موظف	121	83.4
	المجموع	145	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 1 سنة	14	9.7
	1 – 5 سنة	18	12.4

18.6	27	6 – 10 سنة
26.2	38	11 – 15 سنة
24.8	36	16 – 20 سنة
6.2	9	21 – 25 سنة
2.1	3	أكثر من 25 سنة
100.0	145	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً: وصف متغيرات الدراسة

فيما يلي نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة وأبعادها وعلى النحو الآتي:

1. وصف المتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك): كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالآتي:

أ. وصف بُعد العدالة التنظيمية:

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X1 – X5) والمذكورة في الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.00) وبانحراف معياري عام (1.198)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (60%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية.

أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X1) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد عينة الدراسة والذي ينص على أن " يشرح لي إدارة الجامعة بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.35) (1.152) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على الفقرة X5 والتي ينص على أن " بصفة عامة إن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.79) (1.360) على التوالي

الجدول (3) وصف بُعد العدالة التنظيمية

العبارة	اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X1	13.1	19	41.4	60	22.1	32	14.5	21	9.0	13	3.35	1.152
X2	8.3	12	29.7	43	22.8	33	31.7	46	7.6	11	2.99	1.121
X3	11.7	17	26.9	39	26.9	39	24.8	36	9.7	14	3.06	1.174
X4	9.0	13	21.4	31	25.5	37	30.3	44	13.8	20	2.81	1.184
X5	9.7	14	30.3	44	13.1	19	22.8	33	24.1	35	2.79	1.360

المعدل	-	10.36	-	29.94	-	22.08	-	24.82	-	12.84	3.00	1.198
المؤشر الكلي	40.3			22.08			37.66					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ب. وصف بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X6 – X10) والمذكورة في الجدول (4) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (2.67) وبانحراف معياري (1.285)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (53.4 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لل فقرات فقد حقق العبارة (X10) أكبر نسبة اتفاق بين عينة الدراسة و الذي ينص على ان " رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور.." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.04) (1.409) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين عينة الدراسة على الفقرة X8 والتي ينص على ان "تنتج نسبة مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.34) (1.138) على التوالي.

الجدول (8) وصف بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

العبارات	اتفق تماماً		لا أتفق تماماً		محايد		اتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X6	18	12.4	24	16.6	25	17.2	40	27.6	38	26.2	2.61	1.360
X7	10	6.9	43	29.7	25	17.2	41	28.3	26	17.9	2.79	1.241
X8	9	6.2	12	8.3	36	24.8	50	34.5	38	26.2	2.34	1.138
X9	14	9.7	22	15.2	32	22.1	41	28.3	36	24.8	2.57	1.279
X10	27	18.6	37	25.5	24	16.6	29	20.0	28	19.3	3.04	1.409
المعدل	-	10.76	-	19.06	-	19.58	-	27.74	-	22.88	2.67	1.285
المؤشر الكلي	29.82			19.58			45.62					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ج. وصف بُعد سلوك المساند للمرؤوسين:

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X11 – X15) والمذكورة في الجدول (9) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (2.94) وبانحراف معياري (1.178)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (58.8 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق سلوك المساند للمرؤوسين

أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X14) اكبر نسبة اتفاق بين عينة الدراسة و الذي ينص على ان " يخطر ادرة الجامعة المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.. " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.06) (1.165) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين عينة الدراسة على الفقرة X11 والتي ينص على ان " يضع الادارة الجامعة اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها. "، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.93) (1.200) على التوالي.

الجدول (9) وصف بُعد سلوك المساند للمرؤوسين

العبارات	أُتفق تماماً		أُتفق		محايد		أُتفق		لا أُتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X11	16	11.0	33	22.8	39	26.9	39	26.9	18	12.4	2.93	1.200
X12	13	9.0	47	32.4	31	21.4	34	23.4	20	13.8	2.99	1.216
X13	10	6.9	25	17.2	52	35.9	31	21.4	27	18.6	2.72	1.158
X14	17	11.7	37	25.5	42	29.0	35	24.1	14	9.7	3.06	1.165
X15	16	11.0	29	20.0	59	40.7	22	15.2	19	13.1	3.01	1.152
المعدل	-	9.92	-	23.58	-	30.78	-	22.2	-	13.52	2.94	1.178
المؤشر الكلي	33.5		30.78		35.72							

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ث. وصف بُعد دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين:

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (X16 – X20) والمذكورة في الجدول (10) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.27) وبانحراف معياري (1.203)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (65.4 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين.

أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (X19) اكبر نسبة اتفاق بين عينة البحث والذي ينص على ان " يتناسب المستوي الوظيفي لعملي مع طبيعة النشاط الذي أؤدية. " ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.62) (1.185) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة البحث على الفقرة X17 والتي ينص على ان " احصل من خلال عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضاي عن العمل. "، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.78) (1.244) على التوالي.

الجدول (10) وصف بُعد دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين

لعبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X16	15.2	22	43.4	63	20.0	29	15.9	23	5.5	8	3.47
X17	8.3	12	26.2	38	17.9	26	30.3	44	17.2	25	2.78
X18	11.7	17	35.2	51	24.1	35	17.2	25	11.7	17	3.18
X19	25.5	37	37.2	54	17.2	25	13.8	20	6.2	9	3.62
X20	20.0	29	31.7	46	24.8	36	9.7	14	13.8	20	3.34
المعدل	16.14	-	34.74	-	20.8	-	17.38	-	10.88	-	
المؤشر الكلي	50.88		20.8		28.22						3.27
											1.203

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

2. وصف المتغير التابع (التهكم التنظيمي): كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالاتي:

أ. وصف بُعد الاعتقاد

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد تجاه العبارات (Y1 – Y5) والمذكورة في الجدول (11) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (2.93) وبانحراف معياري (1.199)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (58.6 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق بُعد الاعتقاد.

أما بالنسبة لل فقرات فقد حقق العبارة (Y4) اكبر نسبة اتفاق بين الافراد عينة البحث والذي ينص على ان " يسعى ادارة الجامعة الي التركيز نحو الاعتقاد الايجابي عند الموظف تجاهها." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.00) (1.143) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الكوادر التدريسية عينة البحث على الفقرة (Y5) والتي ينص على ان " تتظاهر ادارة الجامعة بانها تركز على مبادئ النزاهة والعدالة."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.81) (1.314) على التوالي

الجدول (11) وصف بُعد الاعتقاد

لعبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	-------------	------	-------	---------	----------------	---------------	-------------------

		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.215	2.95	13.1	19	23.4	34	31.7	46	18.6	27	13.1	19	Y1
1.143	2.99	11.7	17	22.1	32	30.3	44	27.6	40	8.3	12	Y2
1.183	2.94	14.5	21	18.6	27	35.2	51	21.4	31	10.3	15	Y3
1.143	3.00	10.3	15	24.1	35	30.3	44	25.5	37	9.7	14	Y4
1.314	2.81	20.7	30	23.4	34	22.1	32	22.1	32	11.7	17	Y5
		14.06	-	23.32	-	29.92	-	23.04	-	10.62	-	المعدل
1.199	2.93	37.38			29.92		33.66				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ب. وصف البعد العاطفي

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y6 – Y10) والمذكورة في الجدول (12) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (2.89) وبانحراف معياري (1.303)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (57.8 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق البعد العاطفي

أما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (Y7) أكبر نسبة اتفاق بين موظفين عينة البحث والذي ينص على أن " اشعر بالاحراج عند اخبار الآخرين عن مكان عملي." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.97) (1.364) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة البحث على الفقرة (Y10) والتي ينص على أن " اشعر بالتشاؤم وخيبة الامل تجاه عملي في الجامع."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.83) (1.354) على التوالي.

الجدول (12) وصف البعد العاطفي

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Y6	12.4	18	18.6	27	28.3	41	22.8	33	20.7	30	2.85	1.271
Y7	17.9	26	20.0	29	20.7	30	24.1	35	20.0	29	2.97	1.364
Y8	13.8	20	22.1	32	25.5	37	18.6	27	22.1	32	2.91	1.328
Y9	11.0	16	20.0	29	30.3	44	24.8	36	20.0	29	2.90	1.200
Y10	14.5	21	20.0	29	20.7	30	24.1	35	20.0	29	2.83	1.354
المعدل	13.92	-	20.14	-	25.1	-	22.88	-	17.92	-	2.89	1.303
المؤشر الكلي	34.06			25.1		40.8						

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي
ت. وصف البعد السلوكي:

تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y11 – Y15) والمذكورة في الجدول (13) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.07) وبانحراف معياري (1.227)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (61.4 %) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق البعد السلوكي

أما بالنسبة لل فقرات فقد حقق العبارة (Y11) أكبر نسبة اتفاق بين الافراد عينة البحث والذي ينص على ان " أتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الجامعة." ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.42) (1.240) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة البحث على الفقرة (Y13) والتي ينص على ان "اسخر من مبادرات وشعارات ادارة الجامعة."، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.92) (1.173) على التوالي..

الجدول (13) وصف البعد السلوكي

العبارة	اتفاق تماما		لا أتفق		محايد		اتفاق		لا أتفق		الانحراف المعياري	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Y11	22.8	33	18.6	27	31.0	45	20.7	30	13.8	20	3.42	1.240
Y12	13.1	19	26.9	39	26.2	38	20.0	29	13.8	20	3.05	1.243
Y13	11.0	16	37.2	54	17.9	26	20.0	29	13.8	20	2.92	1.173
Y14	13.1	19	29.0	42	21.4	31	15.2	22	13.8	20	2.96	1.252
Y15	13.1	19	31.0	45	22.1	32	20.0	29	13.8	20	3.01	1.228
المعدل	14.62	-	23.72	-	28.54	-	20.42	-	12.7	-		
المؤشر الكلي	38.34		28.54		33.12		3.07		1.227			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط

نستعرض في الفقرة الحالية نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغير الدعم التنظيمي المدرك ومتغير التهكم التنظيمي والتي كانت نتائجها معروضة في الجدول (17)، وكالاتي:

1. **الارتباط الكلي:** تبين من خلال جدول (17) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير الدعم التنظيمي المدرك وبين متغير التهكم التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.336^{**})، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية ومادون المتوسط من الترافاق الإيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك وبين متغير التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد المنظمة المبحوثة على الدعم التنظيمي المدرك كلما أدى ذلك إلى الحد من مستويات التهكم التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

2. **الارتباط الجزئي:** تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة ومادون المتوسط بين أبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك وبين متغير التهكم التنظيمي حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك والمتمثلة بكل من العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك المساند للمرؤوسين، دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين قد بلغت (0.264^{**})، (0.175^{*})، (0.297^{**})، (0.327^{**}) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، (0.05)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية ومادون المتوسط من الترافاق الإيجابي بين أبعاد متغير الدعم التنظيمي المدرك والمتمثلة بكل من العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك المساند للمرؤوسين، دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين وبين متغير التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة، مما يدل

على أنه كلما زاد اعتماد المنظمة المبحوثة على كل من العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك المساند للمرؤوسين، دعم وتأكيذ الذات لدي الموظفين كلما أدى ذلك إلى الحد من مستويات التهكم التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

وقد تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وبين متغير التهكم التنظيمي كانت بين بُعد دعم وتأكيذ الذات لدي الموظفين ومتغير التهكم التنظيمي والتي كانت (0.327^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومتغير التهكم التنظيمي والتي كانت (0.175^{*}) وعند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (17) الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي

Sig. (2-tailed)	التهكم التنظيمي	
.000	.336 ^{**}	الدعم التنظيمي المدرك
.001	.264 ^{**}	العدالة التنظيمية
.035	.175 [*]	المشاركة في اتخاذ القرارات
.000	.297 ^{**}	سلوك المساند للمرؤوسين
.000	.327 ^{**}	دعم وتأكيذ الذات لدي الموظفين

^{**} معنوي عند مستوى (0.01) و ^{*} معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والحد من التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والحد من التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة وعلى المستوى الكلي والجزئي).

خامساً: تحليل علاقات التأثيرية

تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الثانية والهادفة للتعرف على تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي، حيث تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي على المستوى الكلي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (18) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل الدعم التنظيمي المدرك في المتغير التابع الحد من التهكم التنظيمي، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (18.219)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.8415) وبدرجات حرية (1, 143)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الانحدار، تُشير قيمة (B0) أن هناك ظهوراً للحد من التهكم التنظيمي ومن خلال أبعادها بقيمة (336). وذلك عندما تكون قيمة الدعم التنظيمي المدرك ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن الحد من التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة تستمد جزء من خصائصها من الدعم التنظيمي المدرك وأبعاده والتي اعتمدتها الدراسة الحالية، وبذلك

نستنتج أنه كلما ارتكزت المنظمة المبحوثة على توظيف الدعم التنظيمي المدرك في عملياتها كلما تمكنت المنظمة المبحوثة من تحسين مستويات الحد من التهكم التنظيمي لها.

وان قيمة الميل الحدي (B_1) بلغت (306). والتي تفسر على أن التغير في الدعم التنظيمي المدرك بمقدار (1) لدى المنظمة المبحوثة، سيصاحبه تغير في الحد من التهكم التنظيمي بمقدار (306)، موهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي. وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.113) والتي تشير إلى أن التغير في الحد من التهكم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة والذي كان بنسبة (11.3%) يمكن إسناده إلى الدعم التنظيمي المدرك، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (88.7%) من التغير في الحد من التهكم التنظيمي يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (18) تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي						الانموذج
Sig.	F			R ²	Beta	
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
0.000	1. 143	-	-	-	.336	الثابت B ₀
0.000		3.8415	18.219	.113	.306	الدعم التنظيمي المدرك B ₁

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. $N=145$ $P \leq 0.05$

ولاستيعاب حالة التأثير لابعاد الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي على المستوى الجزئي، لذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (19)، حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والممثلة بكل من: العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك المساند للمرؤوسين، دعم وتأكيد الذات لدي الموظفين في متغير الحد من التهكم التنظيمي، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (10.687)، (4.527)، (13.814)، (17.160) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.8415) وبدرجة حرية (1, 143)، ويؤكد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والتي كانت متساوية لكل منها والبالغة (0.001)، (0.035)، (0.000)، (0.000) وعلى التوالي وهي قيم تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05).

كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R^2) لكل من العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، سلوك المساند للمرؤوسين، دعم وتأكيد الذات لدي الموظفين قد بلغت (0.070)، (0.031)، (0.088)، (0.107). وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد دعم وتأكيد الذات لدي الموظفين من أكثر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير الحد من التهكم التنظيمي وبنسبة بلغت (10.7%) وجاءت أبعاد سلوك المساند للمرؤوسين، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، بنسب تفسيرية أقل وعلى الترتيب.

الجدول (19) تأثير أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي

الأنموذج	قيمة B ₀	قيمة B ₁	قيمة R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
العدالة التنظيمية	.264	.194	.070	10.687	.001
المشاركة في اتخاذ القرارات	2.678	.108	.031	4.527	.035
سلوك المساند للمروسين	.297	.216	.088	13.814	.000
دعم وتأكيذ الذات لدي الموظفين	.327	.253	.107	17.160	.000

قيمة F الجدولية = 3.8415، N=145، (P ≤ 0.05)، درجات الحرية 143، 1
المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار لمتغير الدعم التنظيمي المدرك وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمتغير الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التهكم التنظيمي وعلى المستوى الكلي والجزئي في المنظمة المبحوثة).

الفصل الرابع الاستنتاج والتوصيات

أولاً: الاستنتاج:

- 1- تمتلك الجامعة متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية.
- 2- ادارة الجامعة بشكل واضح يشرح قرار عن وظيفة كل موظفين
- 3- بصفة عامة الموظفين راضين عن الحوافز المالية التي يحصلون عليها
- 4- على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات متوسطة على أن المنظمة المبحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- هناك تشاور بين الادارة والموظفين عند اتخاذ القرارات.
- 6- هناك سلوك المساند بين الموظفين والرؤساء الادارة في الجامعة

المصادر والمراجع

أولاً/المصادر العربية

الرسائل والاطاريح العربية:

- نوح، علياء حسين علادين، (2013)، أثر الدعم التنظيمي من أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال / جامعة الشرق الأوسط.
- نباي، ضياء فالح، (2014)، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، مقدمة إلى مجلة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- الكعبي، حميد سالم غياض، (2016)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي دراسة جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة والاقتصاد، العراق، تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافيدين، الجامعة قسم الإدارة العمال، جامعة بغداد، العراق.

- الجرجري، أحمد سليمان، (1998)، العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة تشخيصية وتحليلية في بعض الشركات الصناعية المساهمة في نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

البحوث والدوريات والمجلات:

- عواد، عمر محمد احمد، (2007)، محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، مجلد (25) عدد (3) مصر.

- العاني، آلاء عبد الموجود، (2018)، التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، مجلد(8)، العدد (1).

- الشنطي، محمود عبد الرحمن، (2014)، دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والاداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (3)، حزيران، ص: 113 - 148.

- جبريل، وائل محمد والعوامي، أحمد محمد، (2018)، أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي-ليبيا، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (3)، العدد (3).

- الساعدي، مؤيد يوسف والربيعة، رشا عباس، (2013)، إدراك العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية: بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة كربلاء، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد (26)، العدد (7).

- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، (2003)، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني.

- العطوي، عامر علي حسين، (2012)، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (14)، عدد (2)، ص: 8 - 48.

- الكعبي، حميد سالم غياض، (2017)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل تهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في كلية رافدين، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(40)، العدد(111)، ص: 162-175.

- حمودة، عبد الناصر محمد علي، (2001)، نموذج مقترح لتتبع تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل/ دراسة مطبقة على بعض المنظمات العاملة مصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد (21)، العدد (2)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة بصعيد الدول العربية، القاهرة، مصر.

- شاهين، محمد عبد التواب البكري، (2002)، الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية، مجلة البحوث الاجتماعية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، ملحق العدد (1)، ص: 1-42.

- كاظم، اميرة خضير، (2016)، تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من ملاك التمريض في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (١٢)، العدد (50)، ص: 215- 246.

- الفتلاوي، ميثاق هاتف، والسعيد، صفاء سعدون، والخفاجي، ياسمين قاسم، (2019)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين-بحث تحليلي لآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني كربلاء، مجلة كلية الصفوة الجامعية.

- القحطاني، سالم بن سعيد، (2001)، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، المجلد (13)، العدد(1).

- سلامة، ممدوحة محمد، (1991)، المعاناة الاقتصادية وتقدير الذات والشعور بالوحدة النفسية لدى طلاب الجامعة، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية (رأى)، دراسات نفسية، المجلد (1)، العدد (3).

ثالثاً: الكتب العربية:

- الزعبي، هيثم محمد، (2004)، نظام معلومات الادارية، دار النشر والتوزيع، عمان.

- عوض، مراد كمال، (2010)، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بحوث العمليات، دار البداية، الأردن.

ثانياً/ مصادر الأجنبية

1- Eaton., J. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism". Unpublished. .Dissertation, York University, Toronto, Ontario

2- Cox, Christie M., (2009), Approach and Avoidance Motivations: Implications For Organizational Justice, The degree of Doctor of philosophy, University of Akron.
www.etsd.ohiolink.edu.

3- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. Vikalpa, 38(1), 27-40. second:Journals and articles

4- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. Journal of applied psychology, 86(5), 825.

5- Kiran, A., & Khan, M. A.(2014) Perceived Organisational Support and Emotional Labour: The Mediating Role of Emotional Intelligence. Research Journal of Recent Sciences.

6- Özer, Ö., Songur ,C., Kar,A., Top, M., and Erigüç, G., (2014), Organizational stress, Organizational,cynicism Organizational revenge, intention to quit: A study on research assistants" The Macro theme Review A multidisciplinary journal of global macro trends3(8).

7-MARGELYTÈ Aida -PLESKIENÈ, Jolita VVEINHARDT, (2018)The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism,

8- Baranik Lisa E., Roling Elizabeth A., Eby Lillian T. , Why does mentoring work? The role of perceived organizational support,journal behavior, Department of Psychology, University of Georgia, USA.

Bhuvanaiah , Authors Tejaswi,(2014),E mployee engagement: Key to organizational success, Journal SCMS journal of Indian Management, Publisher School of Communication & Management Studies Volume 11, Issue 4.

10- Özer, Ö., Songur ,C., Kar,A., Top, M., and Erigüç, G., (2014), "Organizational stress Organizational cynicism, Organizational revenge,intention to quit: A study on research assistants " The Macro theme Review A multidisciplinary journal of global macro trends3(8).



Third / magazine

- 11- Krishnan J. & Mary S. (2012). perceived Organizational Support. An overview on its antecedents and consequences International Journal of Multidisciplinary research, VOL.2, NO.4.
- 12- Beheshtifar, M., Nezhad, H.A. & Moghadam, M.N. (2012) "Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes toward Work", Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, No.8.
- 13- Özler ,D. Atalay ,C., (2011), A research to determine the relationship between r Organizational cynicism.