



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري باستخدام منهجية (SEM-PLS) - دراسة حالة كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل -

The impact of Participative Leadership and Employee Empowerment on Organizational Cynicism in light of the mediating role of Civic Virtue using the (SEM-PLS) method - A case study of the Faculty of Letters and Languages at Jijel University -

داود غديري، Daoud GHEDIRI^{1*}، d.ghediri@centre-univ-mila.dz

أبويكر بوسالم، Aboubaker BOUSSALEM²، a.boussalem@cu-elbayadh.dz

¹ طالب دكتوراه، مخبر LEZINRU، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة (الجزائر)

² أستاذ التعليم العالي، مخبر LESDEDD، المركز الجامعي نور بشير-البيض (الجزائر)

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2022/11/13

تاريخ الإرسال: 2022/09/24

الكلمات المفتاحية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط للسلوك الحضاري، وذلك وفقا لتصورات العاملين بمختلف مصالح وإدارات كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل، ومن أجل بلوغ هدف الدراسة تم استطلاع (76) رأي تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتمت معالجة البيانات باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS). وقد أسفرت الدراسة عن وجود أثر عكسي ضعيف ولكنه دال إحصائياً، وأن كل من القيادة التشاركية وتمكين العاملين مجتمعين يفسران ما نسبته (19.1%) من التباين الحاصل في التهكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري كمتغير وسيط.

تصنيف JEL: C1 ؛ C91 ؛ M54

Abstract

This study aimed to measure the impact of civic virtue as a mediating variable in the relationship between participative leadership/employee empowerment and organizational cynicism according to the perceptions of workers in the various services and departments of the faculty of letters and languages at Jijel University. Seventy six (76) opinions were surveyed, chosen by the comprehensive survey method, in order to achieve the goal of the study. The data was processed using the Structural Equations Modeling by Partial Least Squares Method (SEM-PLS).

The study revealed that there a weak adverse effect, but statistically significant, and that both participative leadership and employee empowerment together explain (19.1%) of the variation in organizational cynicism in the presence of civic virtue as a mediating variable.

Keywords

Participative Leadership ; Employee Empowerment ; Civic Virtue; Organizational Cynicism; Structural Equations Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS);

JEL Classification Codes : C1 ; C91 ; M54

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: d.ghediri@centre-univ-mila.dz

1. مقدمة:

تعد القيادة التشاركية واستراتيجية التمكين من بين أهم المداخل الإدارية التي لهما دور كبير في مساعدة المديرين لمواجهة التحديات الحاصلة في بيئة العمل، إضافة إلى دورهما الرئيس في زيادة فاعلية المنظمات، وانعكاس ذلك على سلوكيات وأداء العاملين ككل.

وتقوم القيادة التشاركية على مبدأ المشاركة في القيادة داخل المنظمة، وجماعية المسؤولية داخل بيئة العمل، كما تعتمد القيادة التشاركية على تفويض السلطات للعاملين لاستغلال مهاراتهم وطاقاتهم لصالح المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن القيادة التشاركية تركز على زيادة قيمة المرؤوسين والاعتماد على الاقتناع والتأثير بدلاً من التهديد والترهيب، كما تركز على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة في المعلومات، ناهيك على الاهتمام بالفرد من خلال تشجيع العلاقات الإنسانية.

أما استراتيجية تمكين العاملين فتقوم على مبدأ فك قيود العاملين واعتاقهم وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية النمطية، وتخفيف الرقابة المشددة عليهم، والاتجاه نحو إطلاق قدراتهم المعرفية الكامنة نحو الإبداع والتجديد، والتشجيع على مشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية، وتوسيع دائرة الحرية والاستقلالية في العمل، هذا كله من شأنه أن يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

وفي ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة في بيئة العمل، فقد أدركت أهمية العنصر البشري كأحد عناصر النجاح. وتتوقف قدرة هذه المنظمات على استغلال مهارات وقدرات العاملين على عدة محددات، كنمط القيادة المتبعة، ودرجة تمكينهم داخل بيئة العمل، وانعكاس ذلك على سلوكيات وأداء العاملين. حيث أنه بخلاف ذلك؛ وباتباع أنماط قيادية متسلطة، وفرض إجراءات بيروقراطية نمطية تضيق من استقلاليتهم في تأدية المهام والأعمال المنوطة بهم، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى انحراف سلوكيات العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية، وشعورهم بالاحترق الوظيفي، وظهور اتجاهات سلبية لديهم تجاه منظماتهم، وشعورهم بالنقص والفشل جراء عدم تقدير منظماتهم لهم، وعدم العدالة والتميز في معاملتهم، هذا كله يؤدي إلى ظهور ما يسمّى بـ "التهكم التنظيمي"، والذي يعكس الموقف السلبي الذي يتخذه المرؤوسين تجاه منظماتهم.

• إشكالية الدراسة:

ازداد الاهتمام في الوقت الراهن بالموارد البشري داخل الجامعات، لاعتباره حجر الأساس والمصدر الرئيسي الداخلي الذي يُمكّن الجامعة من تحقيق أفضل النتائج، ويضمن لها البقاء والاستمرارية والارتقاء والتميز في بيئة يسودها التغيير والتطور السريع. وهذا لا يكون طبعاً؛ إلا باكتساب الجامعة سمعة طيبة وصورة ذهنية إيجابية في نظر الآخرين (الشركاء الاجتماعيين: الأسرة الجامعية، المجتمع المدني، الهيئات الحكومية، ... الخ)، بعيداً عن العبارات التهكمية والانتقادات اللادغة والمعتقدات الخاطئة حولها، والتي تُقلل من تميزها وتُبعدها عن مصاف الجامعات الرائدة.

وتماشياً مع ما تم ذكره؛ جاءت هذه الدراسة لتكشف عن أهم الممارسات الإدارية الإيجابية والتي يمكن أن تقلل أو تقضي نهائياً على التهكم التنظيمي وتبعاته داخل المؤسسات الجامعية (جامعة جيجل أنموذجاً). وعليه؛ سنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن الأثر الوسيط للسلوك الحضاري في العلاقة بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهكم التنظيمي بكلية الآداب واللغات لجامعة جيجل، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الجوهري التالي:

هل يوجد هناك أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؟ ينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على السلوك الحضاري وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
 - هل يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على السلوك الحضاري وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
 - هل يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على التهكم التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
 - هل يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التهكم التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
 - هل يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على التهكم التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
 - هل يوجد هناك أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري كمتغير وسيط، وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل.
- **فرضيات الدراسة:**

ضمن متطلبات الإجابة على تساؤلات الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى: $H0_1$:** لا يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على السلوك الحضاري وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
- **الفرضية الثانية: $H0_2$:** لا يوجد هناك أثر معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على السلوك الحضاري وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
- **الفرضية الثالثة: $H0_3$:** لا يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على التهكم التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
- **الفرضية الرابعة: $H0_4$:** لا يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التهكم التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
- **الفرضية الرابعة: $H0_5$:** لا يوجد هناك أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على التهكم التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل؛
- **الفرضية الخامسة: $H0_6$:** لا يوجد هناك أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على التهكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري كمتغير وسيط، وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل.
- **الفرضية الخامسة: $H0_7$:** لا يوجد هناك أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري كمتغير وسيط، وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل.

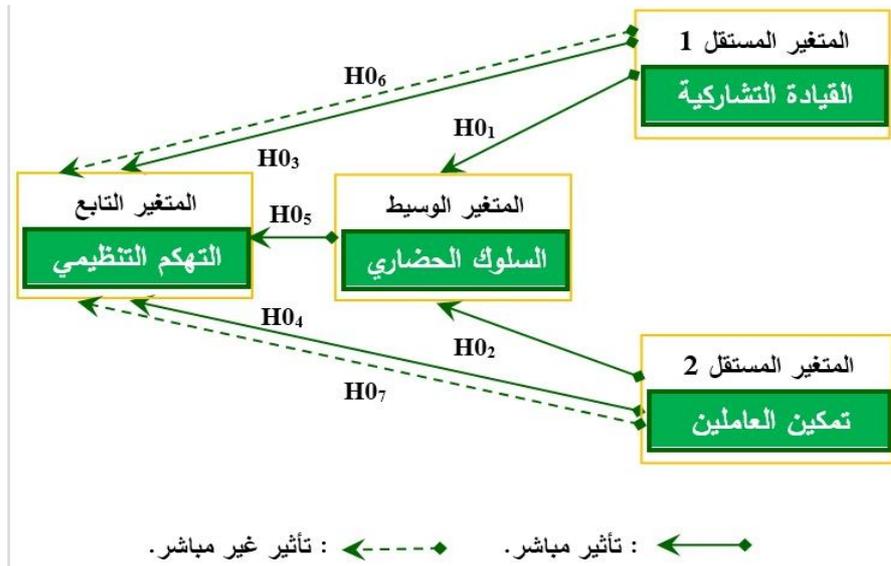
• أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:
- التعرف على كل من مفهوم القيادة التشاركية، تمكين العاملين، السلوك الحضاري، والتهمك التنظيمي؛
- الكشف عن درجة ممارسة كل من القيادة التشاركية، تمكين العاملين، السلوك الحضاري، والتهمك التنظيمي من طرف العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيبل؛
- قياس أثر السلوك الحضاري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهمك التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيبل.

• الأنموذج الفرضي للدراسة:

يمثل الشكل أدناه الأنموذج الفرضي المقترح في هذه الدراسة:

شكل رقم (01): أنموذج الدراسة.



• حدود الدراسة:

تم إعداد هذه الورقة ضمن حدود موضوعية، مكانية وزمنية، وقد تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة العلاقة وتحليل الأثر بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهمك التنظيمي بتوسيط السلوك الحضاري، أما الحدود المكانية فتمثلت في كلية الآداب واللغات بجامعة جيبل من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين بالأسلاك المشتركة (إداريون، تقنيون، محاسبون، أعوان مهنيون) قدرت بـ 76 مفردة، وذلك خلال السداسي الأول من سنة 2022 كحدود زمنية.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

سنقوم من خلال هذا المحور بضبط وتحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة، متمثلة في القيادة التشاركية وتمكين العاملين كمتغيرين مستقلين، التهمك التنظيمي كمتغير تابع والسلوك الحضاري كمتغير وسيط، بالإضافة إلى التطرق للدراسات السابقة ذات الصلة والتعقيب عليها.

1. الأدبيات النظرية للدراسة:

أ. القيادة التشاركية (Participative Leadership):

يعرف (Jones 1996) القيادة التشاركية بأنها: "مشاركة العاملين في المستويات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار، والمساهمة الفعلية في العمليات الإدارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها" (p. 319).

وحسب كل من (Somech 2003) و (Sauer 2011): "تشير القيادة التشاركية إلى أسلوب القيادة الذي يشجع فيه المشرف أو المدير أن يتحمل المرؤوسون قدرًا معيّنًا من المسؤولية في مكان العمل" (Newman, Phillip, & Stephen, 2014, p. 56).

أما (Northouse 2010) فيعرفها بأنها: "نمط من أنماط القيادة الحديثة يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة وأهداف المرؤوسين في وقت واحد". وفي هذا الشأن، وحسب (Northouse) القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على العاملين الذين لديهم نزعة نحو السيطرة ويريدون الشعور بأنهم جزء من عملية صنع القرار قبل تنفيذ المهمة، وعليه سيكون لهذا تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران الموظفين، وهو أمر مهم أيضًا لرفع الروح المعنوية (Yamoah & Arthur, 2014, pp. 4-5).

واستخلاصاً لما أفصت به التعريفات السابقة تعد القيادة التشاركية عملية تعاونية لصناعة قرارات لا مركزية، والأبعاد التالية توضح الكيفية التي سيؤدي بها القائد مجموعة من أدواره القيادية في ظل القيادة التشاركية:

- العلاقات الإنسانية (Human relationships): تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز

المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم وطاقتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها الموازنة بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة، فالقائد التشاركي متسامح ومنفتح في تعامله مع العاملين باحترام وتقدير، ويركز على التفاعلات بين الأشخاص والتنشئة الاجتماعية (Bell, Dodd, & Mjoli, 2018, pp. 82-83).

- تفويض السلطة (Delegation of authority): وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ

القرار إلى المرؤوسين، إذ يعد التفويض جزءاً من القرار التشاركي حيث يتم منح الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين. ويهدف التفويض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمناقشة القضايا

المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار النهائي (House & Mitchell, 1974)، حيث أنه حسب (Negron 2008) يشارك القائد التشاركي الواجبات مع المرؤوسين من خلال تفويضهم جزءاً منها وإشراكهم في مراحل الإعداد واتخاذ القرار والتنفيذ (George, George, & Caren, 2016, p. 4).

- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار (Sharing information and making decisions): يؤكد القائد

التشاركي على مشاركة المرؤوسين في المعلومات وفي صنع واتخاذ القرارات، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية وتشاركية تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين، والتأكيد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين، حيث أنه حسب (Grasmick, Davies & Harbour 2012)

يعزز القادة المشاركون صنع القرار المشترك والقضاء على التسلسل الهرمي بين أعضاء الفريق (Sinani, 2016, p. 30).

ب. تمكين العاملين (Employee Empowerment):

عرف (1996) Blanchard C., et al. التمكين بأنه: "توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات التنظيمية، حيث تسند إليهم المهام بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز على العاملين في الأقسام الأمامية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة" (p. 13)، وهذا التعريف يتفق مع التعريف الذي قدمه (1995) Simon R. بقوله: "التمكين هو امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج" (p. 80). نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما ركزا في تعريفهما للتمكين على استقلالية الفرد في أداء العمل.

ويرى كل من (2015) Sharma and Kirkman و (1977, 1982) Bandura أن التمكين يدور حول شعور الموظفين بالقدرة على الاستمرار وتحمل المسؤولية، إنه بناء تحفيزي للأداء الجيد، لأن الأفراد والفرق المكنين يعتقدون أن بإمكانهم التأثير على مؤسستهم من خلال طريقة أدائهم لعملهم، كما يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة الذاتية، وغالباً ما يتم الحديث عنه على أنه "عملية تعزيز الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة" (Conger & Kanungo, 1988, p. 474). نلاحظ من هذا التعريف أنه أضاف عنصرين آخرين يعكسان التمكين وهما الكفاءة والتأثير.

وحسب (2012) Maynard et al. في تعريفه للتمكين: "ينتج التمكين عن التصورات الفردية (الإدراك) للكفاءة والمعنى والاستقلالية والقدرة على التأثير على النتائج التنظيمية" (2) (Malik, Sarwar, & Orr, 2020, p. 2)، وهذا التعريف يتفق مع التعريف الذي قدمه الباحثان (1990) Thomas and Velthouse حيث يعتبران التمكين على أنه: "دافع جوهرى يتجلى في أربعة إدراكات تعكس توجه الفرد نحو العمل وهي: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، و التأثير". نلاحظ من هذين التعريفين أنهما اشتملا على أربعة (04) أبعاد تشكّل في مجملها معنى التمكين (Spreitzer, De Janasz, & Quinn, 1999, p. 512; Nastiezaie & Ghalavi, 2020, p. 245).

ت. السلوك الحضاري (Civic Virtue):

يطلق عليه أيضا "مواطنة المنظمة" أو "الفضيلة المدنية" (Algan & Cahuc, 2009, p. 111)، ويعني الإحساس بالمسؤولية والولاء العالي للمنظمة، ورغبة الفرد في المشاركة الفعالة في الأمور المتعلقة بالمنظمة كحضور الاجتماعات، والمناقشة الخاصة بسياسة المنظمة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات، والبعد عن الشكوى والتذمر، ومسايرة التغيير داخل المؤسسة وخارجها، ومراقبة البيئة لتجنب أي خطر على المنظمة، وتأدية العمل بصورة تساعد على بناء صورة ذهنية جذابة وسمعة حسنة للمنظمة (Polat, 2009, p. 1593).

ولا يفوتنا أن ننوه، أنه على الرغم من أن الباحثين يتبنون مصطلحات مختلفة لوصف هذا السلوك، إلا أن المصطلح الأكثر شيوعاً هو سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، إذ أنه وفقاً للباحث (1988) Organ يشير المصطلح إلى سلوك الموظف الذي يؤدي دوراً إضافياً خارج الأدوار الرسمية للمنظمة. ومع ذلك، فإن نظام المكافآت الرسمي قد لا يتعرف بالضرورة على مثل هذا السلوك صراحة. يحدد الاقتصادي (1988) Organ خمسة أبعاد مميزة تشمل (OCB) وهي: الإيثار، الضمير، اللياقة، الروح الرياضية، والفضيلة المدنية (Podsakoff P. M., 2000, p. 518). ويؤكد أمثال (Lo and Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson and Morrison, 1995) على أن الفضيلة المدنية (السلوك الحضاري) مصلحة الموظف على المستوى الكلي في المنظمة ككل. والحجة الأساسية الكامنة وراء هذا الاختيار هو حقيقة أن الفضيلة المدنية هي البعد الوحيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية موجهة حصراً نحو المنظمة وليس

الموظفين فقط. وبشكل عام، وحسب (Podsakoff et al (1990) يخرط الموظفون في الفضيلة المدنية عندما يكونون مستعدين للمشاركة بنشاط في إدارة المنظمة، ومراقبة بيئتها بحثاً عن التهديدات والفرص، والنظر إلى مصالحها الفضلى، حتى بتكلفة شخصية كبيرة (Bellou, 2008, p. 780).

ث. التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism):

تستمد كلمة "التهكم" أصلها من اليونانية القديمة (Kynikos) ومعناها أحب الكلب و (Kyon) ومعناها كلب ومضاف إليها (Kynos)، وقد ظهر هذا المصطلح في القرن الرابع قبل الميلاد. أما سبب تسمية المتهمين بالكلبيين هو أن أول المتهمين واسمه (Antisthenes) والذي درس في صالة الألعاب الرياضية في أثينا والتي اسمها (Cynosarges)، وهي تعني "مكان الكلب الأبيض"، حيث كان يعبأ بهذه الكلمة كإهانة له لرفضه الوقح للأخلاق التقليدية وقراره العيش في الشوارع. وأن (Diogenes) كان يُشار إليه على أنه كلب والذي يعتبر مطور المدرسة التهكمية (Krings-Ernst, 2003, pp. 2-3; Desmond, 2008, p. 1).

أما بالنسبة لتعريف التهكم التنظيمي فقد تضاربت الآراء حول ذلك، فنجد الباحثان Nair & Kamalanabham (2012) يعرفان التهكم التنظيمي كالاتي: "التهكم التنظيمي هو عدم ثقة الموظفين بقادتهم، والاعتقاد بأن أرباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية، وأن المواقف المتهمكة نحو المنظمة يمكن أن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من الموظفين والمنظمة في شكل نتائج سلبية، مثل: عدم الالتزام بالعمل، واللامبالاة، والدافع المتدنّي، واليأس، والاستقالة، والاحتقار والازدراء، وهذا ما يؤدي إلى ظهور سلوكيات غير أخلاقية بين الموظفين أنفسهم" (p. 155). وهذا التعريف يتوافق إلى حد بعيد مع الرأي الذي جاء به كل من الباحثان (Andersson & Bateman (1997) حيث يقولان: "يمكن تعريف التهكم بأنه موقف معين يتميز بالإحباط وخيبة الأمل، وكذلك المشاعر السلبية نحو انعدام الثقة من شخص أو جماعة أو إيدولوجية أو تقاليد اجتماعية أو منظمة" (p. 450).

كما أشار (Reichers et al (1997) أنّ التهكم التنظيمي يمكن أن يمتد إلى جوانب أخرى من حياة العمل، فالأفراد المتهمكين يفقدون التزامهم أو دوافعهم للعمل، ويظهرون ممارسات إدارية سلبية كالتغيب عن العمل، والإكثار من التذمر والشكاوى، وهذا له تبعات هامة على التخطيط وادارة عمليات التغيير في المنظمة (p. 49).

ويتفق معظم الباحثين أمثال (Abraham (2000 ; 2004 و Dean et al (1998) و Ozler (2011) و Schwab (1980) وغيرهم، بأنّ هناك خمسة (05) تصورات رئيسية حول التهكم التنظيمي، وهي: (01) التهكم الشخصي: وهو التهكم الوحيد الذي يكون فطرياً، والذي يعكس النظرة السلبية عموماً من السلوك البشري، وهو نتيجة الغضب والمرارة والاستياء والتلاعب، وهو يتميز بالازدراء التهمكي وضعف الترابط مع الآخرين وانعدام الثقة (Abraham, 2000, pp. 270-271)، (02) تهكم الموظف: يتمثل في مجموعة من مشاعر الإحباط وخيبة الأمل وانعدام الثقة من شخص أو جماعة اتجاه المنظمة التي يعملون فيها (Quick & Nelson, 2013, pp. 27-28)، (03) التهكم نحو التغيير التنظيمي: وهو فقدان الثقة من طرف الأفراد في قادة التغيير والاستجابة لتاريخ المحاولات التي لم تكن ناجحة تماماً (Reichers, Wanous, & Austin, 1997, p. 48)، وأضاف Johnson & O'Leary-Kelly (2003) بأنّ التهكم نحو التغيير ينشأ عندما يعتقد الموظفون أنّ منظماتهم غير صادقة معهم (p. 629)، (04) تهكم العمل: وهو نتيجة ثانوية من الشدوذ في هيكل المجالات الاجتماعية، وينبع من غموض دور الموظف وتعرضه لضغوط متضاربة بغية تأهيله للعمل (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 343)، (05) التهكم الاجتماعي: أشار (Dean et al (1998) أنّ التهكم الاجتماعي يأتي من مصدرين، الأول: من التفاوت في الثروات لدى الأوساط

الاجتماعية والسياسية، ما يجعل نظرة الأفراد تهكمية تجاه هذه الحياة، والثاني: من العمال الذين يعتقدون أنه يتم استغلالهم خلال المراحل المبكرة، والوعود الفاشلة من المنظمات الحديثة لتحسين بيئة العمل (p. 344).
أيضا، اتفقت العديد من الدراسات على ثلاثة (03) أبعاد للتهكم التنظيمي وهي: (01) البعد المعرفي (Cognitive Dimension): والذي يتمثل في الاعتقاد السائد لدى المتهمين بعدم الثقة تجاه شخص أو جماعة أو منظمة (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 245)، (02) البعد العاطفي (Emotional Dimension): والذي يعكس مجموعة من العواطف والأفكار السلبية (Özler & Atalay, 2011, p. 29)، يشعرون بها المتهمون اتجاه الآخرين أو تجاه منظماتهم، والتي تكون سبباً للتهكم، كالغضب، والغيط، والاشمئزاز والنفور، والازدراء والاحتقار، والإحباط، والاكتماب، وخيبة الأمل، ... الخ (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 345)، (03) البعد السلوكي (Behavioral Dimension): وفقا لهذا البعد يظهر الفرد المتهم سلوكيات تتوافق مع العناصر المعرفية والعاطفية له (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 346)، حيث أشار كل من (Andersson & Batman, 1997) أن التهكم السلوكي سيؤدي إلى خفض سلوكيات المواطنة التنظيمية والامتثال للطلبات غير الأخلاقية (p. 454).
2. الأدبيات الأمبريقية للدراسة (الدراسات السابقة):

توجد عدة دراسات سابقة ذات صلة بموضوع دراستنا، من بينها نذكر:

- دراسة (Fatih Turkmen, Emre Ayka, 2017) بعنوان: "The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior" (Fatih Turkmen, 2017): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين مواقف ظاهرة التهكم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمي، والكشف عن التدابير الواجب اتخاذها من قبل المدراء الذين يدركون الوضع السائد في مؤسساتهم. وبغية تحقيق هدف الدراسة تم إجراء مسح شامل على موظفي ما مجموعه 637 مؤسسة سياحية من فئة الخمس نجوم تعمل في مقاطعة أنطاليا. وقد أشارت النتائج إلى وجود فرق كبير بين مستويات التهكم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كذلك هناك ارتباط سلبي ضعيف بين التهكم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة (Durrani, D. K., et al, 2017) بعنوان: "Moderated relations among empowerment, cynicism and commitment" (Durrani, Xiang Yang, Dilawar, & Khurshid, 2017). كشفت هذه الدراسة العلاقات بين مفاهيم التمكين النفسي والذكاء العاطفي والتهكم التنظيمي والالتزام العاطفي. وقد أكدت النتائج التجريبية لعينة من 206 موظفين من قطاع الخدمات في باكستان أنه يوجد تأثير عكسي لكل من التمكين النفسي، والذكاء العاطفي كل على حدا حجمه يقدر بـ (0.55، 0.44) على التوالي، ومجتمعين بحجم تأثير (0.12) على التهكم التنظيمي كمتغير وسيط معدل، كما أكدت النتائج أن التهكم التنظيمي تتوسط العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي، كما أنها تتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أيضا أن الذكاء العاطفي لا يخفف فقط من العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي والتهكم التنظيمي، ولكنه أيضا يخفف من العلاقة غير المباشرة الوسيطة بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي، مما يوفر دليلاً على الوساطة المعتدلة.
- دراسة (Ali Riza Terzi, Ramazan Derin, 2016) بعنوان: "Relation Between Democratic Leadership and Organizational Cynicism" (Terzi & Derin, 2016): هدفت هذه الدراسة إلى

تحليل العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس وتصور المعلمين من التهكم التنظيمية، تتكون مجموعة الدراسة من 268 مشاركاً (مدرسون) تم اختيارهم بتطبيق نموذج المسح العلائقي، يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية في "باليكسير" مقاطعة تركيا خلال العام الدراسي 2014-2015، كانت البيانات تم جمعها من خلال مقياس القيادة الديمقراطية ومقياس التهكم التنظيمي وتحليلها من خلال متوسط الدرجات، اختبار t المستقل وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) والانحدار الخطي البسيط. وقد كشفت النتائج أن القيادة الديمقراطية هي مؤشر هام على التهكم التنظيمي، وأنها مرتبطة بشكل سلبي مع التهكم التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والمجموعات الجنسانية فيما يتعلق بالقيادة الديمقراطية، بين مجموعات الأقدمية فيما يتعلق بجميع أبعاد التهكم التنظيمي، وبين النوع الاجتماعي فيما يتعلق بالتهكم العاطفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطية الذي يظهره مديرو المدارس يؤثر على التهكم التنظيمية وفقاً لتصورات المعلمين.

▪ دراسة (Gorgi, M. B., Ranjbar M., 2013) بعنوان: "Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior"

(Gorji & Ranjbar, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة المياه والصرف الصحي، ولتحقيق هدف الدراسة بالعرض تم إجراء مسح شامل على المجتمع الإحصائي للموظفين البالغ 211 شخصاً، وتضمنت أدوات جمع البيانات استبيانين أحدهما يشير إلى التمكين النفسي لـ (Spreitzer) والآخر حول إثبات سلوك المواطنة التنظيمية لـ (Kanowski & Organ)، وقد تم التحقق من ثباتهما بتطبيق معامل كرونباخ ألفا حيث قدر للمقياسين 0.845 و 0.903 على التوالي. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة موجبة وذات دلالة إحصائية بين مؤشرات التمكين النفسي للموظفين (يشعرون بالمعنى والاستقلالية والفعالية والتأثير) وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان مردها بشكل أساسي مع السلوك الحضاري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تلتقي هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة، أيضاً تتفق في الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة المتشابهة وذلك سواءً بشكل جزئي أو كلي. إلا أنه ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من خلال طبيعة مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة (باستثناء دراسة (Gorgi, M. B., Ranjbar M., 2013))، وأيضاً الإطار الزمني (سنة 2022) والمكاني (قطاع التعليم العالي) الذي طبقت فيه، إضافة إلى اختلافها عن سابقتها في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أما بخصوص متغيرات الدراسة، فتختلف عن جميع سابقتها إما من ناحية المتغير الوسيط الذي يتوسط العلاقة التأثيرية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، أو من ناحية عدد وكيفية ترتيب العلاقات بين متغيرات الدراسة.

III. الطريقة والإجراءات:

1. منهجية الدراسة:

نظراً لطبيعة الموضوع وباعتبار الدراسة كمية تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة المدروسة وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة واستخلاص النتائج لتعميمها. فمن الجانب النظري، تم الاعتماد على المصادر الثانوية (الكتب، المقالات، ... وغيرها) من أجل بناء الخلفية النظرية للدراسة. أما في الجانب التطبيقي، تم

استخدام ورقة الاستبانة كمصدر أساسي وكأداة رئيسية لجمع المعلومات (Kumar, 2011, p. 132)، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، بحيث تقوم بدراسة وتحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة، باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS).

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيغل والتابعين للأسلاك المشتركة (موظفون، تقنيون، أعوان مهنيين، محاسبون)، والبالغ عددهم 78 عامل، ومن أجل اختيار مفردات العينة فقد اعتمدا الباحثان على أسلوب المسح الشامل (Comprehensive scanning). وعليه تم توزيع استبانة ورقية على جميع العاملين بالكلية، وتم استرداد 76 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي كانت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 97.44%.

3. أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة عمل الباحثين على تطويرها لتتاسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من القيادة التشاركية، تمكين العاملين، سلوك المواطننة التنظيمية والتهكم التنظيمي، ومن أجل اختبار الفرضيات بطريقة سلسلة، وتسهيل عمليات التحليل والحساب والتفسير، والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة تم صياغة أسئلة مغلقة ذات أجوبة محددة مسبقا (Stockemer, 2019, p. 42). وقد تم إعداد محاور الاستبانة من المصادر التالية:

جدول رقم (01): مصادر عبارات الاستبيان.

المتغيرات	المصادر
القيادة التشاركية	(Northouse, 2010)
تمكين العاملين	(Spreitzer, 1995)
السلوك الحضاري	(Organ D. W., 1988)
التهكم التنظيمي	(Abraham, 2000; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) (Pallant, 2011, p. 9): غير موافق بشدة=01، غير موافق=02، موافق نوعا ما=03، موافق=04، وموافق بشدة=05 (Nastiezaie & Ghalavi, 2020, p. 250)، وعليه تتكون مجالات الفئات ودلالاتها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): توزيع درجات عبارات مقاييس الدراسة وفقا لمقاس "Likert" الخماسي.

درجات المقياس	الوزن	مجال الفئات	الوزن النسبي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	[1.80-1]	من 20% إلى 36%	منخفضة جدا
غير موافق	2	[2.60-1.80]	من 37% إلى 52%	منخفضة
موافق نوعا ما	3	[3.40-2.60]	من 53% إلى 68%	متوسطة
موافق	4	[4.20-3.40]	من 69% إلى 84%	مرتفعة
موافق بشدة	5	[5-4.20]	من 85% إلى 100%	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (Al-Abdullat & Dababneh, 2018, p. 530).

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول الموالي نتائج قياس كل من درجة ممارسة القيادة التشاركية، مستوى التمكين، ودرجة ممارسة السلوك الحضاري، ومستوى التهكم التنظيمي من طرف العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل:

جدول رقم (03): الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القيادة التشاركية	4.092	81.84 %	0.638	مرتفعة
تمكين العاملين	3.907	78.14 %	0.749	مرتفعة
السلوك الحضاري	3.863	77.26 %	0.751	مرتفعة
التهكم التنظيمي	2.933	58.66 %	0.977	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.28).

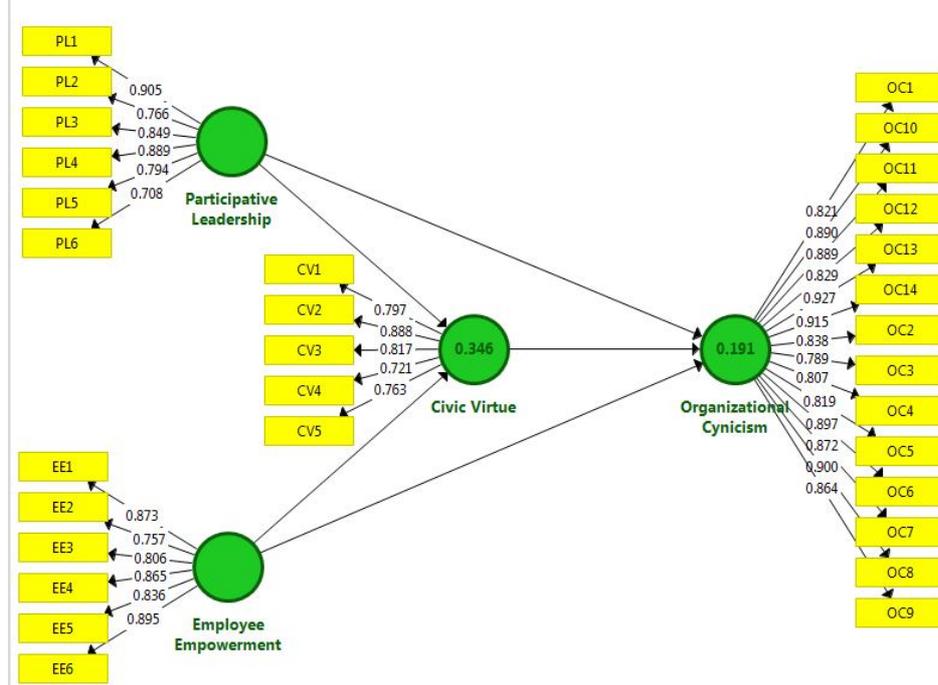
تبين نتائج الجدول أعلاه أن درجة ممارسة القيادة التشاركية، مستوى التمكين، ودرجة ممارسة السلوك الحضاري وفقاً لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل كان مرتفعاً وبنسبة (81.84%، 78.14%، 77.26%) على التوالي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهم (4.092، 3.907، 3.863) بانحراف معياري (0.638، 0.749، 0.751) على التوالي، وتدل قيم الانحراف المعياري على عدم وجود تباين كبير في استجابات الباحثين، لأنها كانت أقل من الواحد الصحيح طبقاً لما اقترحه (Hair J. F., 2010, p. 642).

أما فيما يتعلق بمستوى التهكم التنظيمي السائد بالكلية فوفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة فقد جاء بمستوى متوسط وبنسبة (58.66%)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.933) بانحراف معياري مقداره (0.977)، وتدل قيم الانحراف المعياري على عدم وجود تباين كبير في استجابات الباحثين، لأنها كانت أقل من الواحد الصحيح طبقاً لما اقترحه (Hair J. F., 2010, p. 642).

2. عرض وتحليل نتائج النموذج القياسي (Measurement Model):

عادة ما يتم تحليل النموذج وفق منهجية (SEM-PLS) بالتتابع على مرحلتين، هما: (1) تقييم موثوقية وصلاحية النموذج القياسي (Measurement Model)، (2) تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي (Structural Model) (Hulland, 1999, p. 198)، وعليه سنقوم في هذه الجزئية من الدراسة بعرض وتحليل نتائج النموذج القياسي، ويعبر النموذج القياسي عن المتغيرات الكامنة وعلاقتها بمؤشراتها (الفقرات المكونة لها)، والذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (02): بناء نموذج العلاقة الوسيطة للسلوك الحضاري بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهكم التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

سيتم في السطور الموالية قياس جودة أو حسن مطابقة النموذج القياسي، وذلك باستخدام مؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit Indexes) من خلال اختبار الصدق التقاربي واختبار الصدق التمايزي، على النحو الآتي:

أ. اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يختبر الصدق التقاربي ما إذا كانت المؤشرات (الفقرات) التي من المفترض أن تقيس نفس الظاهرة مترابطة، أي أن الفقرات أو الأسئلة متقاربة مع بعضها البعض وهناك توافق بين هذه الفقرات، وحتى يتم التحقق من الصدق التقاربي يجب التحقق من ثلاثة (03) شروط وهي (Chin W. W., 1998, p. 325; Hulland, 1999, p. 198; Aguirre-Urreta, Marakas, & Ellis, 2013, pp. 31-32; Fornell & Larcker, 1981) (Individual Items Reliability)، الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted)، وقد توصلت اختبارات الصدق التقاربي لمؤشرات (فقرات) ومتغيرات النموذج القياسي إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (04): نتائج نموذج القياسات -الصدق التقاربي (Convergent Validity).

Constructs	Items	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
القيادة التشاركية (PL)	PL1	0.905	0.902	0.903	0.925	0.675
	PL2	0.766				
	PL3	0.849				
	PL4	0.889				
	PL5	0.794				
	PL6	0.708				

تمكين العاملين (EE)	PE1	0.873				
	EE2	0.757				
	EE3	0.806	0.920	0.978	0.935	0.706
	EE4	0.865				
	EE5	0.836				
	EE6	0.895				
السلوك الحضاري (CV)	CV1	0.797				
	CV2	0.888				
	CV3	0.817	0.857	0.862	0.898	0.639
	CV4	0.721				
	CV5	0.763				
التهكم التنظيمي (OC)	OC1	0.821				
	OC2	0.838				
	OC3	0.789				
	OC4	0.807				
	OC5	0.819				
	OC6	0.897				
	OC7	0.872	0.973	0.981	0.976	0.744
	OC8	0.900				
	OC9	0.864				
	OC10	0.890				
	OC11	0.889				
	OC12	0.829				
	OC13	0.927				
	OC14	0.915				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

يتضح من خلال نتائج جدول رقم (04) أن كل متوسطات التباين المستخرج (Average Variance Extracted) والذي يرمز له اختصاراً (AVE) أكبر من (0.5) (Chin, 1998, p. 321)، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (Composite Reliability) يرمز له اختصاراً (CR) دالة إحصائياً ومقبولة لكونها أكبر من (0.7) ولم تتجاوز القيمة (0.95)، كذلك نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) و (Rho De Joreskog) مقبولة وأكبر من القيمة (0.7)، ومنه نستنتج أن شرط الصدق التقاربي مُحقق. حيث أنه حسب Hair و Sarstedt et al. (2019) و et al. (2014) حتى يكون الصدق التقاربي مُحقق يجب أن يكون Factor Loading (>0.708) و CR (>0.7) و AVE (>0.5) (Harwiki, 2016, pp. 286-287).

ب. اختبار الصدق التمايزي (Discriminant Validity):

الهدف من هذا الاختبار هو توضيح خلو المقياس من ضوضاء التحميل المزدوج أقل في التحميل أو التشبيح، أو بمعنى آخر يهدف الصدق التمايزي إلى التأكد من أن فقرات القياس لكل مؤشر ترتبط بشكل ضعيف بمؤشرات القياس الأخرى (Hulland, 1999, p. 199). وحتى يتم التحقق من الصدق التمايزي يجب التحقق من شرطين أساسيين وهما

(Chin W. W., 1998, p. 321; Hair, Tomas, Christion, & Marko, 2014, p. 105): التباين بين الفقرات (Cross Loadings)، تداخل المتغيرات مع بعضها البعض (Variable Correlation (Root Square of (AVE). ونتائج اختبار صدق التمايز مبيّنة في الجدولين المواليين:

جدول رقم (05): نتائج قياس التباين بين الفقرات (Cross Loadings).

Items	القيادة التشاركية (PL)	تمكين العاملين (EE)	السلوك الحضاري (CV)	التهكم التنظيمي (OC)
PL1	0.905	0.066	0.500	-0.122
PL2	0.766	0.096	0.465	-0.120
PL3	0.849	0.112	0.417	-0.172
PL4	0.889	0.011	0.492	-0.192
PL5	0.794	0.053	0.459	-0.181
PL6	0.708	-0.062	0.512	-0.150
EE1	0.057	0.873	-0.038	0.251
EE 2	0.047	0.757	0.014	0.122
EE 3	0.122	0.806	0.125	0.130
EE4	0.008	0.865	-0.068	0.269
EE5	0.091	0.836	-0.011	0.212
EE6	0.015	0.895	-0.139	0.329
CV1	0.472	-0.075	0.797	0.067
CV2	0.470	-0.019	0.888	0.110
CV3	0.494	-0.116	0.817	0.031
CV4	0.396	0.019	0.721	0.070
CV5	0.481	-0.024	0.763	-0.006
OC1	-0.256	0.224	-0.049	0.821
OC2	-0.261	0.254	-0.073	0.838
OC3	-0.107	0.184	-0.010	0.789
OC4	-0.122	0.180	0.132	0.807
OC5	-0.228	0.397	0.072	0.819
OC6	-0.145	0.212	0.071	0.897
OC7	-0.105	0.230	0.072	0.872
OC8	-0.188	0.244	0.047	0.900
OC9	-0.133	0.267	0.063	0.864
OC10	-0.120	0.208	0.118	0.890
OC11	-0.138	0.263	0.116	0.889
OC12	-0.153	0.187	0.144	0.829

OC13	-0.176	0.266	-0.016	0.927
OC14	-0.101	0.274	0.086	0.915

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

من الجدول رقم (05) يتضح أن جميع الأسئلة (وهي 31 سؤالاً) أكبر تشبع لكل سؤال منها يكون في المحور الذي تنتمي إليه، بمعنى أن كل سؤال يقيس المتغير الذي يرتبط به فقط وليس له علاقة بالمتغيرات الأخرى، وهذا يدل على عدم وجود تكرار في الأسئلة ولا ارتباط بينها، مما يعزز من الصدق التمييزي لنموذج الدراسة.
جدول رقم (06): نتائج قياس تداخل المتغيرات مع بعضها البعض.

Constructs	(PL)	(EE)	(CV)	(OC)
القيادة التشاركية (PL)	0.821			
تمكين العاملين (EE)	0.053	0.840		
السلوك الحضاري (CV)	0.582	-0.058	0.799	
التهكم التنظيمي (OC)	-0.191	0.290	0.067	0.862

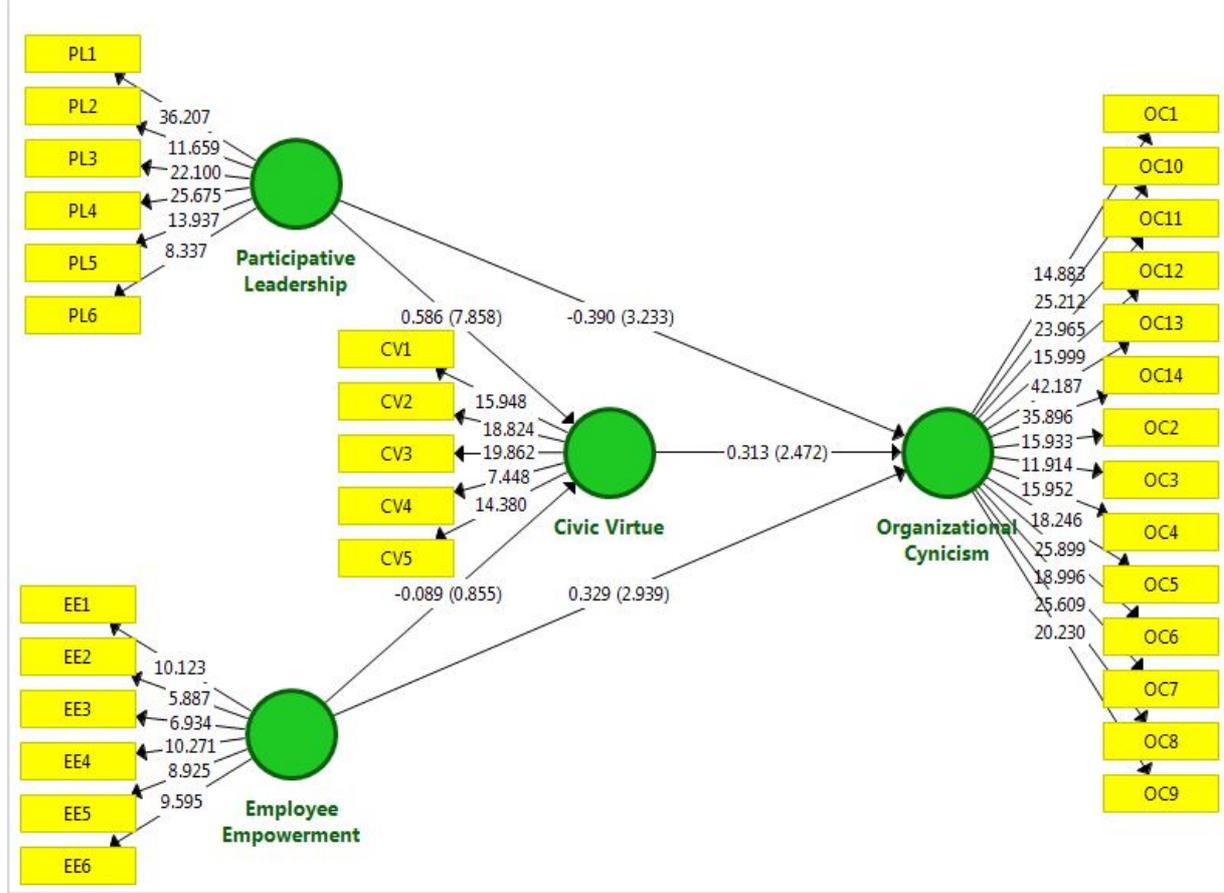
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

من الجدول رقم (06) يتبين أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (Root Square of AVE) لكل عامل في المقياس أعلى من التباين المشترك (Variance Shared) لجميع العلاقات أو الارتباطات، أي أن العناصر القطرية في المصفوفة أكبر من العناصر خارج القطر سواء في الصفوف أو الأعمدة المقابلة.

3. عرض وتحليل نتائج النموذج البنائي (Structural Model):

في هذه الجزئية وبناءً على النتائج المتوصل إليها في الشق الأول (النموذج القياسي) ننقل من دراسة العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الدالة عليها (الأسئلة) في النموذج القياسي، إلى دراسة طبيعة ومعنى العلاقة وحجم الأثر بين المتغيرات الكامنة مع بعضها البعض في النموذج البنائي، وللتأكد من مدى دلالة المسارات فقد تم الاعتماد على تقنية (Bootstrapping) بتوليد 1000 عينة جزئية، فكانت نتائج تحليل المسار (Bath Analysis) على النحو المبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (03): نموذج تحليل المسار (Path Analysis Model).



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

أ. قياس حجم الأثر:

يوضح الشكل رقم (03) -وأيضاً الشكل رقم (02)- نتائج قياس الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة (القيادة التشاركية وتمكين العاملين) على المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وكذلك الأثر غير المباشر بوجود المتغير الوسيط (السلوك الحضاري) وبقراءة النتائج الظاهرة يتبين من النموذج وجود علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة.

حيث أنه حسب (Chin, 1998, p. 323) إذا كانت (R^2):

- أكبر من 0.67 يكون حجم الأثر كبير.
- محصورة بين 0.33 و 0.67 يكون حجم الأثر متوسط.
- محصورة بين 0.19 و 0.33 يكون حجم الأثر ضعيف.
- أقل من 0.19 يكون حجم الأثر معدوم (مرفوضة).

كما أنه حسب كل من (Lee & Ng, 2020, p. 7; Chin, 1998, p. 317; Hair, Tomas, Christion,

Marko, 2014, p. 178) إذا كانت (F^2):

- أكبر من 0.35 يكون التأثير كبير.
- محصورة بين 0.15 و 0.35 يكون التأثير متوسط.

- محصورة بين 0.02 و 0.15 يكون التأثير صغير .
 - أقل من 0.02 لا يكون هناك تأثير .
- والجدول الموالي يوضح حجم الأثر (R^2) و (F^2):

جدول رقم (07): نتائج قياس حجم الأثر بين متغيرات الدراسة.

Constructs	F^2				R^2	R^2 Adj
	PL	EE	CV	OC		
PL	-	-	0.524	0.123	-	-
EE	-	-	0.012	0.132	-	-
CV	0.524	0.012	-	0.079	0.346	0.328
OC	0.123	0.132	0.079	-	0.191	0.157

- PL : القيادة التشاركية. EE : تمكين العاملين. CV : السلوك الحضاري. OC : التهكم التنظيمي.
- (R^2): قدرة المتغيرات المستقلة معا على تفسير المتغير التابع.
 - (F^2): قدرة كل متغير مستقل على حدا على تفسير المتغير التابع.
- المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم الأثر الكلي (معامل التحديد) للمتغيرات المستقلة (القيادة التشاركية وتمكين العاملين) والمتغير الوسيط (السلوك الحضاري) مجتمعين على المتغير التابع (التهكم التنظيمي) بلغ ($R^2 = 0.191$)، وهذه النسبة تمثل حسب "Chin" حجم تأثير (Effect Size) ضعيف (Weak Effect) (Chin, 1998, p. 323) وهذا يعني أن (19.1%) من التباين في المتغير التابع (التهكم التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (القيادة التشاركية وتمكين العاملين) بتوسيط (السلوك الحضاري)، وباقي التأثير (80.9%) يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في أنموذج الدراسة.

ويتجزئة هذا الأثر وبحسب (Chin W. W., 2010, p. 675) إذا كانت قيمة (F^2) أكبر من (0.35) يكون التأثير كبير، مثل ما هو الحال بالنسبة لعلاقة تأثير القيادة التشاركية على السلوك الحضاري حيث كانت ($F^2=0.524$)، وإذا كانت قيمة (F^2) محصورة بين (0.02 و 0.15) يكون التأثير صغير، مثل ما هو الحال بالنسبة لعلاقة تأثير كل من الثنائيات (القيادة التشاركية-التهكم التنظيمي)، (تمكين العاملين-التهكم التنظيمي)، (السلوك الحضاري-التهكم التنظيمي)، حيث كانت ($F^2=0.123, 0.132, 0.079$) على التوالي، وإذا كانت قيمة (F^2) أقل من (0.02) لا يكون هناك تأثير، وهو ما ينطبق على علاقة تأثير تمكين العاملين على السلوك الحضاري حيث كانت ($F^2=0.012$).

ب. نتائج تحليل المسار واختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات العدمية للدراسة، سيتم الاستناد إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) الموجودة في العمود ما قبل الأخير من الجدول رقم (08)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية (Arbuckle, 2017, p. 31):

- إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-value) أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a).
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، نقبل الفرضية العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_a).

والجدول الموالي يوضح مدى معنوية قيم المسارات، ونتيجة اختبار فرضيات الدراسة:
جدول رقم (08): نتائج تحليل المسار واختبار الفرضيات.

Hypo	Path	Std. Beta	Std. Error	t-values	p-values	Decision
تأثيرات مباشرة (Direct Effects)						
HO ₁	PL -> CV	0.586	0.075	7.858	0.000**	رفض
HO ₂	EE -> CV	-0.089	0.104	0.855	0.393	قبول
HO ₃	PL -> OC	-0.390	0.121	3.233	0.001**	رفض
HO ₄	EE -> OC	0.329	0.112	2.939	0.003**	رفض
HO ₅	CV -> OC	0.313	0.127	2.472	0.014*	رفض
تأثيرات غير مباشرة (Indirect Effects)						
HO ₆	PL -> CV-> OC	-0.183	0.080	2.303	0.021*	رفض
HO ₇	EE -> CV-> OC	-0.028	0.040	0.694	0.488	قبول

* دال عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل. ** دال عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.

PL : القيادة التشاركية. EE : تمكين العاملين. CV : السلوك الحضاري. OC : التهكم التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

من الجدول رقم (08) يتضح أن معظم علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ذات دلالة إحصائية، باستثناء علاقة التأثير المباشرة بين تمكين العاملين والسلوك الحضاري، وأيضا علاقة التأثير غير المباشرة بين تمكين العاملين والتهكم التنظيمي بتوسيط السلوك الحضاري، والتي سجلنا قيمة احتمال ($P\text{-value} \geq 0.05$)، بتقدير (0.393) و (0.488) على التوالي، الأمر الذي يقضي بقبول الفرضية العدمية التي تنص على انعدام علاقة التأثير. كما أن معاملات "Beta" النمطية جت تارة موجبة ما يستخلص أن اتجاه التأثير بين المتغيرات في العلاقة طردي، كما هو الحال في علاقات التأثير (PL -> CV) و (EE -> OC) و (CV -> OC)، والتي سجلت حجم تأثير (Effect Size) قدر بـ (58.6%) و (32.9%) و (31.3%) على التوالي. وتارة، جاءت سالبة ما يستخلص أن اتجاه التأثير بين المتغيرات في العلاقة عكسي، وهذا ينطبق على علاقتي التأثير (PL -> OC) و (PL -> CV-> OC)، والتي سجلنا حجم تأثير (Effect Size) قدر بـ (39%) و (18.3%) على التوالي (إهمال العلاقتين (EE -> CV) و (EE -> OC) لانعدام التأثير).

ج. اختبار ملائمة نموذج الدراسة:

يتم اختبار ملائمة النموذج البنائي من ناحيتين وهما:

- جودة المطابقة للنموذج (Goodness of Fit): من أجل اختبار إمكانية الاعتماد على النموذج البنائي، نقوم بحساب قيمة (Goodness of Fit) والذي يرمز له بالرمز (GOF) (Maydeu-Olivares & García- (190, p. 2010, Forero, وهو يحسب وفق الصيغة الرياضية التالية (Wetzels, Odekerken- (187, p. 2009, Schröder, & Van Oppen):

حيث أنه حسب (Henseler & Sarstedt, 2012) لو كانت قيمة (GoF):

- أكبر من 36% يمكن الاعتماد على النموذج بدرجة عالية.
- القيمة محصورة بين 25% و 36% يمكن الاعتماد على النموذج بدرجة متوسطة.
- القيمة محصورة بين 10% و 25% يمكن الاعتماد على النموذج بدرجة منخفضة.
- القيمة أقل من 10% لا يمكن الاعتماد على النموذج.

○ القدرة التنبؤية للنموذج (Predictive Relevance): يتطلب استخدام SEM-PLS لأغراض التنبؤ مقياساً للقدرة التنبؤية خارج العينة، ويطلق على هذا النهج المقترح لاختبار الملائمة الاستباقية اسم "إجراء التعصيب Blindfolding procedure"، والذي يرمز له بالرمز (Q^2)، حيث أنه حسب (Chin (1980) لو كانت قيمة ($Q^2 > 0$) فإن المتغيرات المستقلة لها قدرة للتنبؤ بالمتغير التابع (Hair, Tomas, Christion, & Marko, 2014, p. 186). وهو يحسب وفق الصيغة الرياضية التالية (Chin W. W., 2010, p. 680):

حيث:

- **SSO** : مجموع مربعات الانحرافات الكلية.

- **SSE** : مجموع مربعات الأخطاء (Sum of Squares Errors).

جدول رقم (09): نتائج اختبار إمكانية الاعتماد على النموذج (Goodness of Fit)، واختبار قدرة المتغيرات المستقلة بالتنبؤ بالمتغير التابع (Predictive Relevance).

Constructs	GOF	Predictive Relevance		
		SSO	SSE	Q^2
PL	0.430	456	456	-
EE		456	456	-
CV		380	306.639	0.193
OC		1064	939.603	0.117

PL : القيادة التشاركية. EE : تمكين العاملين. CV : السلوك الحضاري. OC : التهكم التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-PLS 4).

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيمة (GoF) بلغت (0.430)، وهي قيمة جيدة جداً لأنها تفوق (0.36)، وحسب (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009, p. 187) فإن النموذج ملائم للدراسة ويمكن الاعتماد عليه بدرجة عالية.

كما يتبين أن قيمة (Q^2) جاءت موجبة وتختلف عن الصفر ($Q^2=0.117$)، حيث أنه حسب (Hair, Tomas, Christion, & Marko, 2014, p. 186) يجب أن تكون قيمة (Q^2) أكبر من الصفر حتى تكون مقبولة، مما يعني وجود ملائمة تنبؤية للنموذج، أي أن المتغيرين المستقلين والمتغير الوسيط مجتمعين (القيادة التشاركية/تمكين العاملين والسلوك الحضاري) لهم القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (التهكم التنظيمي).

4. مناقشة نتائج الدراسة:

يمكن مناقشة النتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

- حصلت فقرات القيادة التشاركية على وزن نسبي (81.84%)، وهذا يعني أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية من طرف المسؤولين وفقاً لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل كان مرتفعاً؛ وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Ali Riza Terzi, Ramazan Derin, 2016) التي كشفت عن مستوى مرتفع في ممارسة القيادة الديمقراطية. ويعزو الباحثين هذه النتيجة (المرتفعة) لمستوى ممارسة القيادة التشاركية إلى حرص المسؤولين (عميد الكلية، نواب العميد، رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح) على خلق جو ملائم للعمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة، وأيضاً إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرار وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، والتنازل على بعض الصلاحيات عن طريق تفويض بعض المهام للعاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية وحل المشاكل التي تصادفهم دون الرجوع إلى السلطة الهرمية.
- حصلت فقرات تمكين العاملين على وزن نسبي (78.14%)، وهذا يعني أن مستوى التمكين لدى العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل وفقاً لتصوراتهم كان مرتفعاً. ويعزو الباحثين هذه النتيجة المرتفعة لمستوى التمكين إلى: شعور الأفراد العاملين بكلية الآداب واللغات بأهمية المهام المكلفين بتأديتها، وهذا الشعور مستمد من التقدير الذي تكفنه الإدارة لهم وبأهميتهم كعناصر فاعلين، ما يزيد من شعورهم بالمسؤولية نحو إدارتهم، كما تتوفر لديهم الاستقلالية في اختيار الأسلوب الأنسب لتأدية عملهم، كما أنهم يملكون الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز الأعمال بكفاءة، كذلك يمكنهم التأثير بشكل كبير حول ما يحدث في إدارتهم من تطورات وقرارات مآخذة لاسيما التي لها صلة وطيدة بأساليب وطرق العمل.
- حصلت فقرات السلوك الحضاري على وزن نسبي (77.26%)، وهذا يعني أن درجة ممارسة السلوك الحضاري لدى العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل وفقاً لتصوراتهم كان مرتفعاً. ويعزو الباحثين هذه النتيجة (المرتفعة) لدرجة ممارسة السلوك الحضاري من طرف العاملين إلى: التزامهم الكبير بالأنظمة الداخلية للكلية واحترام التعليمات الخاصة بالتسيير البيداغوجي والإداري، وحرصهم على التمسك بالعادات الاجتماعية الحميدة وإظهار حسن الآداب مع الغير، وسعيهم دوماً لتكوين صورة ذهنية حسنة عن الكلية لدى الآخرين.
- حصلت فقرات التهكم التنظيمي على وزن نسبي (58.66%)، وهذا يعني أن مستوى التهكم التنظيمي وفقاً لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل كان متوسطاً؛ وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Ali Riza Terzi, Ramazan Derin, 2016) التي كشفت عن مستوى منخفض جداً في التهكم التنظيمي. ويعزو الباحثين هذه النتيجة (المتوسطة) لمستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين إلى: الاعتقاد الراسخ لدى بعضهم أن الإدارة تقوم باستغلالهم والاستفادة من كفاءاتهم دون منح مقابل مرض، كما أنها تنظر إلى همومهم ومشاكلهم بأدائها هيئته وساذجة، وذلك من خلال تحميلهم أعباء عمل تفوق قدراتهم، لاسيما في كنف تعدد المشرفين والمسؤولين (الموظف مثلاً في مصلحة التدريس يتلقى أوامر من عدة جهات: المسؤول المباشر، رئيس القسم، نائب العميد والعميد في نفس الوقت) وغالباً ما تكون هذه الأوامر متناقضة، مما يسبب نوعاً من الارتباك، الاستياء والازدراء لدى العاملين تجاه مسؤوليهم، أيضاً محدودية فرص الترقية وقلة التحفيز المادية والمعنوية زادت من شعور العاملين بقلّة شأنهم والإحباط والغضب من الإدارة، كذلك زيادة الروتين في معظم مصالح الكلية وتعامل الموظف في إطار قيامه بمهامه مع عدة أطراف ذات مصالح متعارضة (طلبة، أساتذة، موظفين آخرين، أطراف من خارج الجامعة)، هذا كله سيؤدي بالموظف إلى القيام بأكثر من مهمة في آن واحد وسوف يتشتت جهده ويقل أدائه ويزداد شعوره بالتعب والضجر والتوتر.

■ أسفرت الدراسة عن وجود أثر إيجابي قوي بين القيادة التشاركية والسلوك الحضاري قدرت قيمته بـ (Beta=0.586)، وهذا يعني أن القيادة التشاركية تساهم في تعزيز السلوك الحضاري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بنسبة (58.6%) بيد أنه لم يتم تسجيل أي أثر دال إحصائياً بين تمكين العاملين والسلوك الحضاري، وهذه النتيجة تتناقض مع دراسة (Gorgi, M. B., Ranjbar M., 2013) التي أسفرت عن وجود علاقة مباشرة موجبة وذات دلالة إحصائية بين مؤشرات التمكين والسلوك الحضاري. بينما تم تسجيل أثر إيجابي متوسط بالنسبة لتمكين العاملين (Beta=0.329) والسلوك الحضاري (Beta=0.313) وعكسي بالنسبة للقيادة التشاركية (Beta=0.390) في تأثير كل واحد منهم على التهكم التنظيمي، وهذا يعني أن تمكين العاملين والسلوك الحضاري يساهمان في زيادة التهكم التنظيمي بنسبة (23.9%) و (31.3%) على التوالي، وهذه النتيجة تتعارض إلى حد بعيد في شقها الأول مع دراسة (Durrani, D. K., et al, 2017) التي أكدت عن وجود تأثير عكسي كبير للتمكين على التهكم التنظيمي، كما تتعارض في شقها الثاني مع دراسة (Fatih Turkmen, Emre Ayka, 2017) التي أفادت أن هناك ارتباط سلبي ضعيف بين السلوك الحضاري والتهكم التنظيمي؛ وعلى خلاف ذلك تساهم القيادة التشاركية في تقليل التهكم التنظيمي بنسبة (39%)، وهذه النتيجة تتقارب مع دراسة (Ali Rıza Terzi, Ramazan Derin, 2016) التي كشفت أن القيادة الديمقراطية هي مؤشر هام على التهكم التنظيمي، وأنها مرتبطة بشكل سلبي مع التهكم التنظيمي. من جهة أخرى، تم تسجيل أثر عكسي ضعيف ولكنه دال إحصائياً في العلاقة بين القيادة التشاركية والتهكم التنظيمي بتوسط السلوك الحضاري قدرت قيمته بـ (Beta=0.183)، وهذا يدل على أن تطبيق القيادة التشاركية في ظل ممارسة السلوك الحضاري تؤدي إلى خفض مستويات التهكم التنظيمي بنسبة (18.3%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة الأخيرة أن اتباع النمط القيادي التشاركي من طرف مسؤولي الكلية وذلك في ظل ممارسة السلوك الحضاري وفّر مناخ صحي في بيئة العمل يسوده التفاهم والمساواة والعدالة التنظيمية في تعامل المسؤولين مع مرؤوسيه، ناهيك عن وجود نوع من الثقة سواء بين الزملاء أو الرئيس والمرؤوس أو تجاه إدارة الكلية، ما جعل المسؤولين يفوضون بعض المهام لمرؤوسيهم ويفعلون قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات فيما بينهم للاستفادة من التشارك المعرفي والمعلوماتي، الأمر الذي نمي لديهم أواصر الفضيلة المدنية والتحلي بالقيم الراقية واحترام مشاعر وحقوق الزملاء في العمل، والحرص على تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة، لينعكس ذلك كله إيجاباً على مشاعرهم السلبية ويقفل من مواقف وصور السخرية والتهكم والنقد اللادغ تجاه الزملاء أو المسؤولين أو الإدارة ككل.

V. الخلاصة:

بناءً على الدراسة التي تم إجرائها للكشف عن الدور الوسيط للسلوك الحضاري في العلاقة بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهكم التنظيمي لدى العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نوردتها كالاتي:

• نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتمتع المسؤولون في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بدرجة ممارسة مرتفعة للقيادة التشاركية؛

- يتمتع العاملون في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بمستوى تمكين مرتفع؛
- يتمتع العاملون في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بدرجة ممارسة مرتفعة للسلوك الحضاري؛
- يتمتع العاملون في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بمستوى تهكم تنظيمي متوسط؛
- أسفرت الدراسة عن وجود أثر عكسي ضعيف ولكنه دال إحصائياً في العلاقة بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري كمتغير وسيط.

• توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها توصي هذه الدراسة بالآتي:
- محاولة الاهتمام أكثر بممارسة القيادة التشاركية من قبل المسؤولين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل، وجهلاً جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وعرفاً إدارياً يُحتذى به، لأنها أظهرت فعالية كبيرة في التقليل من مشاعر السخرية والتهكم التنظيمي؛
 - تعزيز مستويات التمكين لدى العاملين وتدعيمها، بالطريقة التي تساعد على تحقيق أفضل استفادة من الأداء التنظيمي وهذا من خلال تطبيق الهدم الخلاق لأدته لوحظ سيطرة بعض الأنظمة والأساليب القديمة في العمل واستبدالها بأخرى حديثة تتماشى مع تطورات العصر، وإتاحة فرص النمو والتقدم والترقية لجميع العاملين من أجل صقل مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل، مع إعطائهم قدر كافي من الاستقلالية والحرية في تأدية أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأنسب؛
 - حرص الإدارة على تنمية السلوك الحضاري لدى موظفيها، وتعوديهم على احترام الأنظمة الداخلية واحترام بعضهم البعض، وحثهم على التحلي بحسن الآداب والمعاملة، وتعزيز الروح المعنوية والعملية لديهم بشكل يسهم في زيادة الولاء والانتماء للكلية، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من التصرفات السلبية التي تدخل ضمن التهكم والسخرية التنظيمية؛
 - محاربة جميع الممارسات الإدارية التي يمكن أن تكون سبباً رئيسياً في نقشي مظاهر التهكم التنظيمي، وذلك من خلال السعي نحو تحسين وتطوير بيئة العمل، وجعلها محفزة للعاملين، وكذا الاهتمام بالعاملين وزرع روح التعاون والمجبة بينهم، وتقريب الإدارة منهم بشكل يخلق ثقة متبادلة تسودها العدالة التنظيمية وعدم التمييز في المعاملة بين الموظفين والنزاهة والموضوعية في تقييم الأداء، إضافة إلى تفعيل مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار، وفتح قنوات الاتصال ذو الاتجاهين بين الإدارة والعاملين؛
 - زيادة الوعي لدى العاملين تجاه المخاطر المترتبة عن التهكم التنظيمي والمشاعر السلبية التي تضر بشتى العلاقات التنظيمية داخل الكلية، وذلك من خلال عقد دورات وندوات تثقيفية لفهم ظاهرة التهكم وتداعياتها على المنظمة وكيفية الحد أو التخلص منها نهائياً.

VI. الهوامش والإحالات:

1. Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
2. Aguirre-Urreta, M. I., Marakas, G. M., & Ellis, M. E. (2013). Measurement of Composite Reliability in Research Using Partial Least Squares: Some Issues and an Alternative Approach. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 44(4), 11-43.

3. Al-Abdullat, B., & Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), pp. 517-544.
4. Algan, Y., & Cahuc, P. (2009). Civic Virtue and Labor Market Institutions. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 1(1), 111-145. doi:10.1257/mac.1.1.111
5. Andersson, L., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some Causes and effects. *Journal of organizational Behavior*, 18, 449-469.
6. Arbuckle, J. L. (2017). *IBM SPSS Amos v.25: User's Guide*. USA: Microsoft Corporation.
7. Bell, C., Dodd, N., & Mjoli, T. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution. *J Soc Sci*, 55(1-3), 81-91. doi:10.30901/24566756.2018/55.1-3.1716
8. Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, 61, 778-789. doi:10.1016/j.jbusres.2007.09.001
9. Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1996). *Empowerment: Takes More Than A Minute* (éd. 2). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
10. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Dans G. A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwah: NJ:Lawrence Erlbaum Associates.
11. Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. Dans V. V. Esposito, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang, *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). New York: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
12. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
13. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
14. Desmond, W. (2008). *Cynics* (éd. 2). Acumen Publishing Limited.
15. Durrani, D. K., Xiang Yang, L., Dilawar, S. M., & Khurshid, H. (2017). Moderated relations among empowerment, cynicism and commitment. *Human Systems Management*, 36(3), 229-239. doi:10.3233/hsm-171793
16. Fatih Turkmen, E. A. (2017). The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study. *European Research Studies Journal*, 20(4 A), 742-753. doi:10.35808/ersj/868
17. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328-388.
18. George, W., George, O., & Caren, A. (2016). The Effect Of Participative Leadership Style On The Performance Of COYA Senior Managers In Kenya. *Researchjournali's Journal of Management*, 4(5), 1-12. Récupéré sur www.researchjournali.com
19. Gorji, B. M., & Ranjbar, M. (2013). Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(1), 67-75.
20. Hair J. F., e. a. (2010). *Multivariate data analysis* (éd. 7). New York: Pearson Prentice Hall.

21. Hair, J. J., Tomas, M. H., Christion, M. R., & Marko, S. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications, Inc.
22. Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
23. Henseler, J., & Sarstedt, M. (2012). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
24. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(1), 1-97.
25. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
26. Johnson, J., & OLeary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational Cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of organizational behavior*, 24, 627-647.
27. jones, C. (1996). *organizational behavior : understanding and college*. publishers,inc.
28. Krings-Ernst, D. (2003). *Organizational Structure and the Disciples of the Dog Organizational Cynicism*. Intermediate Diploma Thesis,Grin publish.
29. Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (éd. 3). London: British Library Cataloguing in Publication data.
30. Lee, D., & Ng, P. (2020, 5 1). The role of organizational culture, capabilities, and adoption of e-marketing on nonprofits' organizational performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 1-12. doi:https://doi.org/10.1002/nvsm.1688
31. Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2020). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 1-11.
32. Maydeu-Olivares, A., & García-Forero, C. (2010). Goodness-of-Fit Testing. *International Encyclopedia of Education*, 7, 190-196.
33. Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical intentions of Indian managers: the moderating Role of seniority. *Journal of International Business*, 1(2), 155-159.
34. Nastiezaie, N., & Ghalavi, Z. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 241-264.
35. Newman, A., Phillip, R., & Stephen , T. (2014). The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, 55(1), 53-67. doi:10.1002/hrm.21660
36. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (éd. 5). Thousand Oaks: CA: Sage.
37. Özler, N. D., & Atalay, C. G. (2011). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees In Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
38. Pallant, J. (2011). *SPSS SURVIVAL MANUAL: A step by step guide to data analysis using SPSS* (éd. 4). Australia: Allen & Unwin.

39. Podsakoff P. M., e. a. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *JOURNAL OF MANAGEMENT*,, 26(3), 513-563.
40. Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-159.
41. Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2013). *Principles of Organizational Behavior, Realities and Challenges*. London: South-Western Cengage Learning.
42. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59. doi:10.5465/ame.1997.9707100659
43. Simons, R. (1995). *Control in an Age of Empowerment*. Harvard Business Review.
44. Sinani, F. (2016). *The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams*. United Arab Emirates.: College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
45. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurement, and Validation. 38(5), pp. 1442-1465.
46. Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. (1999). Empowered to lead-- The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 511-526.
47. Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences: A Practical Introduction with Examples in SPSS and Stata*. Switzerland: Library of Congress.
48. Terzi, R. A., & Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204. doi:10.5539/jel.v5n3p193
49. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. Récupéré sur <http://www.jstor.org/stable/20650284>
50. Yamoah, E. E., & Arthur, S. (2014). The Three Leadership Models : Implications For 21st Century Leadership. *Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies*, 2(10), 4-14.

VII. ملاحق:

المتغير	رقم العبارة	نص العبارة
القيادة التشاركية (PL)	PL1	يسهم العميد/رئيسي في توفير مناخ العلاقات الإنسانية.
	PL2	يحقق رئيسي المساواة والعدالة في تعامله مع مرؤوسيه.
	PL3	يفوض رئيسي بعض مهامه الروتينية لي.
	PL4	يزودني رئيسي بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام المفوضة لي.
	PL5	يحرص رئيسي على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
	PL6	يتم توفير المعلومات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار.
تمكين العاملين (EE)	EE1	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
	EE2	يتوفر لدي القدر الكافي من الاستقلالية للتصرف في مهام عملي.

لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.	EE3	
أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملتي.	EE4	
لدي تأثير كبير حول ما يحدث في إدارتي / الكلية.	EE5	
أشعر أن مساهماتي في العمل حققت أثر إيجابي في تميز الكلية.	EE6	
أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.	CV1	
أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	CV2	السلوك الحضاري (CV)
ألتزم بالعادات الاجتماعية وحسن الآداب مع الآخرين.	CV3	
أحرص على تكوين صورة إيجابية عن جهة عملي لدى الآخرين.	CV4	
أنتقل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.	CV5	
تفقر الإدارة إلى المصداقية والنزاهة.	OC1	
لا أضع ثقتي بأي إنسان لكي أكون أكثر احتراما.	OC2	
إن الجامعة/الكلية التي أعمل بها لا تلبى رغباتي.	OC3	
التحاور مع المسؤول المباشر هو حوار سلبي على مر الوقت.	OC4	
تربطني علاقات سلبية مع الإدارة والزملاء.	OC5	
ظروف العمل مرهقة وغير ملائمة.	OC6	
أشعر بالاستياء عن الحوافز المادية والمعنوية المعطاة للعاملين.	OC7	التهكم التنظيمي (OC)
لا توجد عدالة للحصول على فرصة الترقى لمنصب أعلى.	OC8	
المسؤولون عن حل المشاكل لا يؤمنون بالتغيير ولا يجتهدون بما فيه الكفاية لوضع الحلول المناسبة.	OC9	
أنتمر وأشكو لأصدقائي خارج الكلية عما يحدث في بيئة العمل.	OC10	
أشعر بالكراهية على بعض الفئات في العمل.	OC11	
دائما ما يستغل الناس الأفراد ذوي النوايا الحسنة.	OC12	
لا يبدي المجتمع احتراما واضحا للأفراد العاملين في الكلية.	OC13	
يدعي الناس بأن لديهم معايير أخلاقية وبأنهم يهتمون بأي شخص آخر ولكن قلة يلتزمون بذلك.	OC14	