

دور رأس المال النفسي في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي

The Role of Psychological Capital in Reducing Organizational Cynicism Behaviors

محمد علي إسماعيل علي^١، أ.د. رانية عبد المنعم شمعة^٢، د. هدير هلال^٣

الملخص:

استهدف البحث التعرف علي المفاهيم الأساسية لكلاً من رأس المال النفسي والتهكم التنظيمي في شكل عرض نظري في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من المتغيرين ، من خلال استعراض ممارسات وسلوكيات كلاً من رأس المال النفسي بأبعاده ، (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) ، والتهكم التنظيمي من المنظور ثلاثي الأبعاد (البعد الإدراكي ، البعد العاطفي ، البعد السلوكي) ، وكذلك التعرف علي مسببات كلاً منهم والنتائج السلوكية والتنظيمية المترتبة علي تلك السلوكيات والممارسات سواء علي مستوى الأفراد والمنظمات ، وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات للحد من إنتشار سلوكيات التهكم التنظيمي بين العاملين ، من خلال تعزيز ممارسات تنمية مستويات رأس المال النفسي للعاملين ، لما له من تأثير كبير علي الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين ، وبالتالي تعزيز مستويات الالتزام والأداء التنظيمي .

- المقدمة :

يعد العنصر البشري أحد أهم أصول المنظمات، ومما لا شك فيه أن أدائه وسلوكياته تتأثر بالعديد من العوامل الفردية والتنظيمية، ونتيجة لتأثير المتغيرات التنظيمية على أداء العنصر البشري، فإن المنظمات يجب عليها أن تقوم بتهيئة البيئة الملائمة للعمل، من خلال تحديد المتغيرات التي تؤثر سلباً وإيجابياً علي سلوكيات العاملين (حسن، ٢٠١٥).

إن التحول في العلوم التنظيمية والتركيز علي الخصائص النفسية الإيجابية للأفراد من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية السياسات والممارسات الإدارية ، وكذلك تحسين الرفاهية النفسية والبدنية لأعضاء المنظمة (البردان ،

^١ طالب دكتوراة - كلية التجارة - جامعة السويس
^٢ استاذ إدارة الإنتاج والعمليات - قسم ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس
^٣ مدرس إدارة الاعمال - قسم ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

٢٠١٧) ، وشهدت السنوات الأخيرة اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي ، الذي يسعى إلي التركيز علي تدعيم قدرات وامكانيات العاملين ونقاط قوتهم الإيجابية بدلاً من التركيز علي نقاط الضعف والقصور لديهم ، ويعد موضوع رأس المال النفسي الإيجابي من المفاهيم التي تركز علي ثقة العامل في ذاته وقدراته في أداء ما يكلف به من مهام بنجاح ، وتقاؤله بالمستقبل وما يحمله من حالات عدم التأكد ، مع قناعته بقدرته علي المثابرة نحو تحقيق أهدافه (Poots&Cassidy,2020) .

ويؤكد (Luthans et al.,2007) ، أن العاملين الأكثر تفاؤلاً وأملاً وكفاءة ولديهم المرونة الكافية في التعامل مع المشكلات وقضايا العمل يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم ولديهم الإصرار علي بذل المزيد من الجهد ومواجهة المشكلات بصورة أكبر من نظرائهم ذوي المستويات المنخفضة من رأس المال النفسي ، ويضيف (Luthans et al .,2014) ، أن مصطلح رأس المال النفسي يمتد إلي أبعد من رأس المال البشري والاجتماعي ، إذ يتضمن بشكل أساسي فلسفة (من أنت ؟) بدلاً من فلسفة (من تعرف ؟) والذي يمثلها رأس المال الاجتماعي ، و (ماذا تعرف ؟) والذي يمثلها رأس المال البشري .

يتكون ادي العاملين بعد دخولهم في علاقة العمل مع المنظمة ، مجموعة من التوقعات حول الالتزامات والحقوق المتوقع تواجدها بين المنظمة والعاملين ، وتتمثل تلك الحقوق التي يتوقع العاملين توافرها من قبل المنظمة (الأجر العادل ، الأمان الوظيفي ، الرعاية الصحية) ، أما الالتزامات فتتمثل في المهام والمسؤوليات التي يقوم بها العاملين تجاه منظماتهم ، وهو ما يطلق عليه مصطلح (العقد النفسي ، Psychological Contract)، والذي يعبر عن فهم وإدراك المنظمة لمجموعة من التوقعات والتعهدات المتبادلة بين العاملين ومنظماتهم (kickual&Lestur, 2001) .

عندما تفشل المنظمة في الوفاء بالالتزامات والتعهدات الملقاه علي عاتقها تجاه العاملين، ينتج عن ذلك مجموعة من الإتجاهات والسلوكيات السلبية تجاه المنظمة وتجاه زملائهم، والمتمثلة في تدني مستويات الرضا والالتزام التنظيمي وارتفاع سلوكيات التهكم التنظيمي.

فالتهمك التنظيمي يعد أحد الظواهر السلبية التي تظهر بين العاملين داخل المنظمات ، حيث يرتبط التهكم التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمشاعر خيبة الأمل وعدم الثقة نحو المنظمة وإدارتها (Omar et al.,2019) ، واتفق معه (Yasin&Khaled,2015) ، أن التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يكونه الفرد تجاه منظمته ، والتي يري أنها تفتقر إلي النزاهة والشفافية ، خاصة في حالة عدم التطابق بين وعود المنظمة والواقع الفعلي ، الأمر الذي

يترتب عليه مشاعر وعواطف سلبية تجاه المنظمة ، والذي يظهر في شكل مواقف تهكمية من جانب العاملين نحو المنظمة وقيادتها سواء في شكل مواقف لفظية أو غير لفظية (Fitzgerald,2002) .

ومن هنا يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة النظرية التعرف علي مفاهيم وممارسات وأبعاد (رأس المال النفسي) ، ومدى تأثيره في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين بأبعاده (البعد الإدراكي ، العاطفي ، السلوكي) ، باعتباره أحد أهم السلوكيات السلبية التي تؤثر سلباً علي كلاً من المنظمة والعاملين معاً .

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة

- يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح للمفاهيم الأساسية والأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث، وعرض العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بكلاً من رأس المال النفسي والتهكم التنظيمي.

١) رأس المال النفسي Psychological Capital :

١/١ مفهوم رأس المال النفسي :

- ظهر مفهوم رأس المال النفسي لأول مرة عام (١٩٩٧) في بعض وثائق الاقتصاد والاستثمار والعلوم الاجتماعية من المنظور التحليلي لمفهومي رأس المال البشري والاجتماعي ، استناداً إلي دراسات احترام الذات التي قام بها علماء النفس (Rosen&Darity) ، وإعتبر الاقتصاديان (Darity & Veum) ، أن رأس المال النفسي يشير إلي بعض المميزات التي تؤثر إيجابياً علي إنتاجية الفرد ودوافعه والمواقف العامة تجاه العمل (علي، ٢٠٢١) .

- ويرى (Luthans,2007) ، أن رأس المال النفسي يتجاوز رأس المال التقليدي (الاجتماعي والبشري)، حيث يمكن للأفراد من خلاله الحصول علي ميزة تنافسية ، ووضحت دراسة كلاً من (Luthans&Yossef,2004) العلاقة الوثيقة بين رأس المال النفسي والنتائج الإيجابية المختلفة والمتمثلة في (الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، المشاركة الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية) ، والحد من السلوكيات السلبية والمتمثلة في الإرهاق الوظيفي والتهكم التنظيمي) .

- لقد تعددت مفاهيم رأس المال النفسي بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب ، حيث عرفه (Luthans et al.,2015) ، بأنه المكون الإيجابي لدي الفرد الذي يمكنه توظيفه لتنمية وتطوير الذات ، بما

ينعكس علي سلوكه بهدف تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة ، من خلال توظيف ذلك المكون الإيجابي في تنمية وتطوير ذاته .

أما (الكرداوي ، ٢٠١٣) ، فعرفه ، بأنه " مجموعة من المشاعر النفسية الإيجابية للموظف والتي تجعله يشعر بالأمل في تحقيق أهدافه ، والتفاؤل بشأن مستقبله الوظيفي وزيادة قدرته علي التكيف وسرعة العودة إلي حالته الطبيعية في حالة التعرض للأزمات أو مشكلات داخل بيئة العمل ، مع قناعاته بقدرته علي القيام بما يكلف به من مهام بنجاح . وعرفه (Luthans&Avolio,2007) ، بأنه الحالة الإيجابية النفسية للفرد والقابلة للتطوير والتي تتسم بامتلاك الثقة والقدرة الذاتية اللازمة لبذل المزيد من الجهد والنجاح في مواجهة التحديات ، وإيجاد حالة من التفاؤل فيما يتعلق بالنجاح في الحاضر والمستقبل، والمثابرة نحو تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسارات للوصول للنجاح (الأمل) ، والقدرة علي اتخاذ مواقف أكثر مرونة عن التعرض للمشكلات والتحديات (المرونة) .

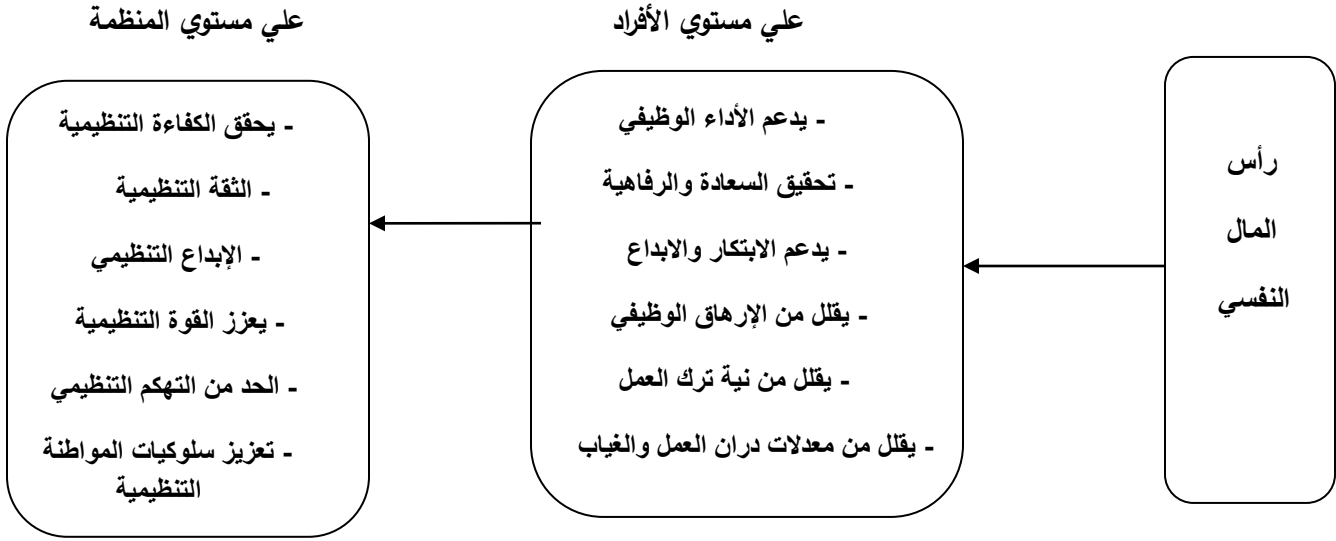
- ومن خلال العرض السابق لمفهوم " رأس المال النفسي " ، فإنه يعد أحد أهم الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة والمتمثلة في مجموعة الصفات النفسية الإيجابية التي يتصف بها الفرد، والتي تمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة عند مواجهة التحديات والعقبات أثناء العمل، وكذلك الأمل في تحقيق أهداف في الحاضر والمستقبل .

٢/١ أهمية رأس المال النفسي :

- ينمي رأس المال النفسي في الأفراد شعوراً إيجابياً والذي ينعكس علي طريقة أدائهم لمهامهم الوظيفية ، حيث أشارت العديد من الدراسات إلي أهمية رأس المال النفسي في التأثير علي السمات الشخصية للفرد ، كما أنه يحفز الأفراد ويطور من أدائهم ويعزز التغيير الإيجابي لديهم ، ويرى (Lu et al.,2019) ، أن رأس المال النفسي يحقق الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل ويشجع الأفراد علي الحفاظ علي الموارد الوظيفية ، مما يحقق مستويات عالية من الأداء والذي يحقق الرضا عن الحياة الوظيفية ، وهنا يظهر دور أهمية رأس المال النفسي الذي يعزز الكفاءة الذاتية ويدعم الجهود لتحقيق النجاح من خلال المثابرة والثقة وزيادة القدرات النفسية للتعامل مع المشكلات والتحديات .

- ويمثل الشكل التالي ، أهمية رأس المال النفسي للأفراد والمنظمة (عبد الله ، ٢٠٢١) :

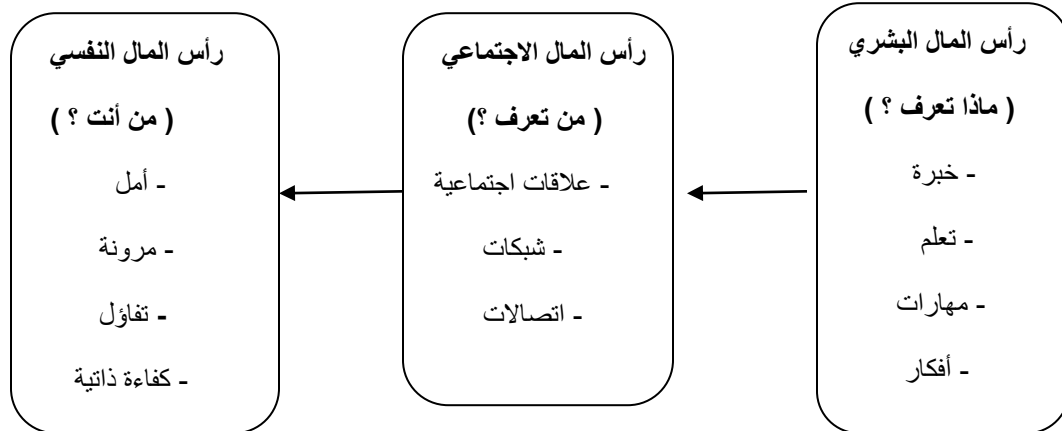
الشكل رقم (١)



وأضاف (Millar,2011) ، أن أهمية رأس المال النفسي تتمثل في قدرة العاملين علي إضافة العديد من النتائج الإيجابية من قبل إدارة المنظمة كالالتزام التنظيمي ، الفاعلية ، الرضا الوظيفي ، وقدرته في التأثير علي السلوكيات الإيجابية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، بالإضافة إلي الحد من المواقف والسلوكيات السلبية التي تساهم في تحقيق الفاعلية والنجاح التنظيمي .

وأكد (Luthans et al., 2004) ، أن مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي واجه إهمال من قبل الأكاديميين والممارسين في ميادين العمل ، علي الرغم من كونه جزء هام من رأس المال البشري (ماذا أعرف ؟) ، ورأس المال الاجتماعي (من أعرف ؟) ، إذ جاء رأس المال النفسي ليمثل (من أنا ؟) ، ويتضح ذلك من الشكل التالي :

الشكل رقم (٢)



- ومن خلال العرض السابق لأهمية رأس المال النفسي ، فإن تحقيق العديد من الفوائد يمكن تلخيصها في (Quisen berry,2015) ، (قدرة تأثير عالية ، القدرة علي التعامل مع الضغوط ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، استقرار العاملين ، زيادة الابداع والعمل الجماعي ، زيادة الدافعية والتحلي بالاتجاهات الصحية نحو العمل .

٣/١ أبعاد رأس المال النفسي :

- بمراجعة العديد من الدراسات السابقة للوقوف علي أبعاد رأس المال النفسي ، إتضح أن غالبية الدراسات السابقة انققت علي (٤) أبعاد أساسية لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة) ، والمعتمدة في دراسة (Luthans et al.,2017) ، والتي اعتمدت عليها دراسة كلاً من (Cheng&Yang,2018;Poots&Cassidy,2020;Wang&Li,2020) .

١/٣/١ الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy) :

- يري (Dugglebty et al.,2009) ، أن الكفاءة الذاتية تعد معيار يوضح قدرة الفرد علي أداء مهامه وتحقيق الأهداف ، بمعني إيمان الفرد بقدرته علي النجاح في القيام بمهمة معينة ، من خلال تحفيز نفسه وتوفير الموارد المعرفية الداعمة لقدراته ، لذلك يجب علي المنظمات تعزيز تلك المشاعر الإيجابية للأفراد والمتمثلة في الإيمان بقدراتهم علي اعداد الموارد التحفيزية والمعرفية الخاصة بهم .

وعرفها (Eid,2012) ، علي أنها " الانطباع الشخصي للفرد عن قدراته الذاتية لأداء مهمة ما بنجاح ، ويعتمد هذا الانطباع علي أولويات النجاح للفرد في المهمة المكلف بها ، وتستخدم الكفاءة الذاتية للتنبؤ بالقدر من الجهد الذي يجب أن يبذله الفرد لإحداث تغيير ما في سلوكه ، ويرى (الكرداوي ، ٢٠١٣) ، أن الكفاءة الذاتية كما هو في مسماها (ذاتية) ، وليست (موضوعية) ، أي أنها قد لا تمثل الواقع ، فقد يعتقد الفرد أنه غير قادر علي أداء مهمة معينة مع أنه في الحقيقة قادرة علي إنجازها ، لذلك يجب التحقق من مستوى الكفاءة الذاتية لدي الموظف ، فقد يكون انسحابه من مهمة معينة ، يرجع إلي انخفاض الكفاءة الذاتية لديه ، وليس بسبب عدم قدرته الحقيقة علي القيام بتلك المهام الوظيفية ، مما يزيد من مشاعر الاحتقان لدي المنظمة .

بينما أوضحت دراسة (Norman,2006) ، أن الكفاءة الذاتية يمكن أن يتم التدريب عليها وتدعيمها من

خلال الخبرات التي يتم اكتسابها أثناء العمل ، لتطوير مستويات الكفاءة الذاتية للأفراد من خلال :

- عندما ينجح الفرد في إنجاز المهام المطلوبة منه والقيام بها بإتقان .

- عندما يتعلم الفرد القيام بالمهام ، من خلال مشاهدته للأخرين في مجموعات مقارنة والتي تنجز مهام محددة (عملية النمذجة) .

- عندما يتلقى الفرد من الزملاء أو المرؤوسين تغذية مرتدة إيجابية، نتيجة قدرته علي انجاز مهام معينة بكفاءة وفاعلية .

- وقد حدد (Luthans et al.,2015) ، سؤالين في غاية الأهمية لإكتشاف القدرة الذاتية للفرد ، وهما :

١- هل أنت واثق من نفسك؟

٢- هل لك علم بما يجب أن تملكه لكل تتجج؟

وبتحليل الإجابة لهذين السؤالين، في حالة تمكن الفرد من الوصول لإجابة فعلية لهم، يمكن الحديث حينها علي مسمي " الكفاءة الذاتية " ، فالثقة بالنفس ومعرفة مستويات النجاح في مهما ما، تكون من خلال إيمان الفرد بمعارفه وقدراته ومهاراته ، ومدى قدرته علي توظيف تلك الكفاءات لإنجاز المهام المطلوبة منه .

١/٣/٢ الأمل (Hope) :

- يشير الأمل إلي قدرة الفرد علي تحديد الأهداف والعمل علي وضع المسارات أو الطرق البديلة لتحقيق الأهداف (Luthans et al.,2004) ، وبناء عليه يمكن الحكم علي الفرد أنه يتمتع بدرجة عالية من الأمل أم لا ؟ إذ توافر لديه أمرين أولهما : التوجه نحو تحقيق الهدف (الرغبة في الوصول إلي الهدف Will Power-Agency) ، وثانيهما : القدرة علي التخطيط وتحديد الأساليب البديلة (Pathway) لتحقيق هذا الهدف (Luthans et al,2006) .

وقد عرفه (Madden,2013) ، أنه توقع الفرد الإيجابي لتحقيق أهدافه ، كما أنه يمثل القدرة علي إيجاد طرق ووسائل للوصول إلي الأهداف الذي يطمح الشخص في الوصول إليه بامتلاكه النفسية الإيجابية ، كما يري (Malone, 2011) ، أن الأمل يوفر التحدي والواقعية تجاه تحقيق الأهداف ، فهو بدوره يمثل إستثمار لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن الأمل يساعد علي الوصول إلي الأهداف بفاعلية ونجاح ، نظراً لعلاقته بسلوك الفرد وتحفيزه لإيجاد الحلول للمشكلات بشكل إيجابي ، من خلال إندماج الفرد خطوة بخطوة نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، واتفق معهم (Walker&Jaridan,2013) ، والذي رأي أن الأمل يتمثل في القدرة علي إيجاد طرق ووسائل للوصول إلي الأهداف الذي يطمح الفرد في الوصول إليها بامتلاكه النفسية الإيجابية ، وإذا لم تنجح تلك الوسائل يفكر في طرق أخرى للوصول إلي تلك الأهداف ، أما (Harvey&Berland2007)، والذي يري أن الأمل يتأثر بمشاعر الأفراد ، حيث يمتلك الأفراد ذوي المستوي

المرتفع من الأمل نظرة إيجابية للحياة ومواجهة التحديات والتركيز علي النجاح ، علي عكس الأفراد ذوي المستوي المنخفض من الأمل يمتلكوا نظرة سلبية للحياة ومشاعر مزدوجة مع التركيز علي جوانب الفشل . ويرى (Luthans&Jensen,2002) ، أن هناك بعض الارشادات التي يمكن إتباعها لبناء بعد الأمل ، والمتمثلة في :

- تحديد وتوضيح الأهداف الشخصية والتنظيمية والتي تتصف بالتعقيد ، والتي تتضمن أرقام ونسب وتواريخ مستهدفة ، والتي تجعل الأمر صعب ولكنه ليس مستحيل ، وجعل العملية التي تمثل تحدي ممكنة .
- التركيز علي تحديد وتطوير بديل واحد علي الأقل أو مسار موقفي (طارئ) للهدف مع خطة بديلة، مع امتلاك الرغبة والاستعداد لمواجهة العقبات والمشكلات من خلال صياغة تلك المسارات والخطط البديلة لمواجهتها.

٣/٣/١ التفاؤل (Optimism) :

- التفاؤل يعد واحد من أكثر المصادر النفسية الإيجابية التي يتم الحديث عنها ولكنها الأقل فهماً ، فالمتفائل هو الشخص الذي يتوقع حدوث أحداث إيجابية ومرغوبة في المستقبل ، في حين المتشائم هو الذي لديه أفكار سلبية باستمرار وهو مقتنع أن الأحداث الغير مرغوب فيها ستحدث (Luthans et al.,2015) .
يرى (Seligman,2002) ، أن الأفراد المتفائلون مميزون بأن لديهم توقعات إيجابية عن مخرجات أحداث محددة ، مع الإيمان بقدراتهم علي تحقيق النجاح والثبات والاستمرار في تحقيق تلك النجاحات ، في حين عند تعرضهم للفشل يقومون بمواجهة هذا الفشل من خلال العديد من الممارسات غير المحدودة ، وعرف (Schmitt et al.,2013) التفاؤل بأنه امتلاك الأفراد لمجموعة من توقعات النتائج الإيجابية ، مع اعتقادهم المستمر بأن الأشياء الجيدة سوف تحدث لهم في المستقبل فيما يتعلق بمجال عملهم ، واتفق معه (عشري،٢٠٢٠) ، علي أنه ميل الفرد إلي النظر إلي المستقبل وما يحمله من احتمالات عدم التأكد بإيجابية ، وتبني وجهة النظر الإيجابية في كل المواقف ، كالنظر إلي المحنة علي أنها تحدي والمشكلة علي أنها فرصة.
في حين يرى (Luthans et al.,2008) ، أن الشخص المتفائل يرى دائماً أن الأشياء الإيجابية ترجع إلي أسباب داخلية ، حيث يفسر الأحداث الإيجابية من تحقيق للأهداف وإنجاز المهام لأسباب ترجع للشخص نفسه (أنا موهوب) ، بينما يفسر الأحداث السلبية مثل الفشل في تحقيق الأهداف لأسباب خارجية (خارجة عن إرادته) ، ليس خطأي ، أو أن ذلك حدث لأسباب مؤقتة (سيحدث هذا الأمر هذه المرة فقط) .

وعرفه (عبد الله، ٢٠٢١) ، بأنه " امتلاك الثقة الكافية لتقديم جهود إضافية واستثنائية للنجاح في أداء المهام ، وغالباً ما تتسم تلك المهام بالتحدي ، فهو التفكير النفسي الإيجابي الذي يمكن توجيهه للحصول علي مستوى عالي من الإيجابية تماشياً مع مبدأ (أنت تعرف أعلى نقطة قوة لديك وموهبتك وعليك استغلالها لتحقيق هدفك" وعن آليات تدعيم بعد التفاوض كأحد المكونات الأساسية لرأس المال النفسي وذلك بما يزيد من قدرة الفرد علي بذل المزيد من الجهد في تنفيذ مهام وأعمال وظيفته ، فقد حددها (Luthans et al.,2004) ، بأنه من الضروري تحديد أساليب دفاعية عند حدوث المواقف الصعبة ، والبعد عن الأهداف الغير واقعية ، العمل علي تجنب الخلط بين التفاوض والأحلام الغير واقعية ، فضلاً عن أهمية وجود الدعم التنظيمي سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي ، الأمر الذي يساهم في تعزيز مستويات التفاوض لدي العاملين فيما يتعلق بالأحداث المستقبلية .

١/٣/٤ المرونة (Resilience) :

- أصبح مفهوم المرونة في الأونة الأخيرة ، أحد السمات الهامة عند دراسة بيئة العمل ، فيري (Luthans et al .,2007) ، أن المرونة تتمثل في القدرة علي المثابرة نحو تحقيق الأهداف بالرغم من مواجهة العقبات ، فالأشخاص الذين يتميزون بالمرونة يتقبلون الواقع ويمكنهم التكيف مع المتغيرات ، ولديهم معتقدات وإيمان راسخ بأن كل الأحداث الصعبة والتحديات يكون لها مغزي وهدف .

في حين يري (المنسي ، ٢٠٠٨) ، بأن المرونة تختلف عن الأبعاد الأخرى لرأس المال النفسي ، والذي يعد بمثابة رد فعل وليس مبادرة كما في الأبعاد الثلاثة الأخرى (الأمل ، التفاوض ، الكفاءة الذاتية) ، فالمرونة هنا تمثل استجابة للأحداث وليس صنع الأحداث ، ففي حالة تعرض الفرد معوقات وتحديات أثناء تنفيذ مهام وظيفته ، فإن المدي الذي عنده يتمكن الفرد من العودة مرة أخرى بسرعة وفاعلية يكون هو ناتج (المرونة) .

وعرفها (Shahnawa&Jafri,2009) ، بأنها : " قدرة الأفراد علي الارتداد السريع من الشدائد والفشل ، بما يزيد من الإحساس بالمسؤولية لدي الأفراد أصحاب المستويات العالية من المرونة والقادرين علي تقبل الواقع ، فالحياتة بالنسبة لهم تشكل دافع ذات مغزي ، فمن خلال المرونة يمكن للفرد أن يتطور ويصبح أكثر مسؤولية من خلال ما تعلمه من صعوبات والتي تعرض لها وتخطاها ، واتفق معها (يوسف ، ٢٠١٨) ، بأن الأفراد الذين لديهم مهارة المرونة قادرين علي التكيف وتحويل مسببات الضغوطات إلي فرص للتنمية والتدريب ، فضلاً عن ارتباط المرونة بتحسين أداء المنظمة ككل ، فعلي القادة الاهتمام بشكل أكبر بالأفراد أصحاب المستويات العالية

من المرونة وتطويرهم بما يزيد من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل (الاحتراق والارهاق الوظيفي والتهكم التنظيمي) ، ودعمه (Luthans et al.,2008) ، بأن المرونة تعد مورد هام لموقع عمل يتصف بالاضطرابات وسرعة التغييرات ، حيث أنها تمكن الأفراد من التكيف مع البيئة المحيطة وما تفرضه من تغييرات مستمرة .

- في ضوء ما سبق وما تم مناقشته لمفهوم رأس المال النفسي وأهميته وأبعاده (الأمل ، المرونة ، التفاؤل ، الكفاءة الذاتية) ، فإنه يحقق العديد من النتائج السلوكية والتنظيمية الإيجابية ، فوجود مستويات مرتفعة من رأس المال النفسي فيزيد ذلك من مستويات الرضا الوظيفي ، وبالتالي يصبح أكثر التزاماً تجاه وظيفته ومنظمتها بما ينعكس بشكل إيجابي علي مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي ، فضلاً عن دور المستويات المرتفعة من رأس المال النفسي في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية ، والمتمثلة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، الاحتراق الوظيفي وسلوكيات التهكم التنظيمي (الموضوع محل البحث) ، وسيتم توضيح ذلك في الجزء التالي الذي يوضح ، علاقة رأس المال النفسي بالمتغيرات الأخرى .

١/٤/١ مسيبات رأس المال النفسي والنتائج المترتبة عليه ، في ضوء الدراسات السابقة :

١/٤/١ مسيبات رأس المال النفسي :

- توجد العديد من العوامل التي تعزز مستويات رأس المال النفسي للأفراد داخل المنظمات ، تتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية من خلال ممارسات القيادة من قبل الإدارة العليا أو ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وهناك عوامل سلوكية وشخصية يكتسبها الأفراد خلال عملهم داخل المنظمة والتي يتم تنميتها وتطويرها من قبل المنظمة ، فتناولت دراسة (Rego et al.,2012) ، العلاقة بين القيادة الأصلية ومستوي الإبداع لدي العاملين ، في ظل الدور الوسيط لرأس المال النفسي ، والتي أظهرت نتائجها أن ممارسات القيادة الأصلية تعزز من مستويات رأس المال النفسي للعاملين وبالتالي تحسين مستويات الإبداع الإداري ، واتفقت معها دراسة (Stander et al.,2015) ، والتي توصلت إلي الدور الوسيط لرأس المال النفسي (التفاؤل ، الثقة في المنظمة) ، في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل ، أما عن دراسة (Sihag et al.,2015) ، والتي أظهرت نتائجها أنه من خلال منح العاملين المزيد من الاهتمام والدعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، يساهم في تعزيز مستويات رأس المال النفسي والذي بدوره يدعم الالتزام ويطور أداء العاملين واتفقت معها دراسة (Luthans et al.,2008) ، والتي توصلت إلي أن المناخ التنظيمي الداعم يساهم بشكل كبير في تعزيز

مستويات رأس المال النفسي ، ففي حالة شعور العاملين بالدعم من قبل الإدارة العليا ، فيكونوا أكثر قدرة وإمكانية من توليد الطرق والأساليب المبتكرة لإنجاز المهام داخل السياق التنظيمي ، كما توصلت دراسة (Bakker&Demereuti,2007) إلي أن الدعم الاجتماعي وعلاقات العمل مع الزملاء والمشرفين ، كالدعم العاطفي والمشورة والمساعدة يعزز من مستويات رأس المال النفسي، وعن دراسة (عشري، ٢٠٢٠)، والتي ركزت على مفهوم المتعة في مكان العمل كأحد مسببات تعزيز مستويات رأس المال النفسي ، والتي توصلت إلي وجود علاقة معنوية مباشرة بين المتعة في مكان العمل وتعزيز مستويات رأس المال النفسي للعاملين من معاوني أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة ، ودعمتها دراسة (Chan&Wyatt,2007) ، والتي توصلت إلي أن ادراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ، وما يرتبط بها من توفير الأمان المادي والنفسي لهم ، تؤثر علي مستويات رأس المال النفسي لهم من حيث تطلعاتهم المستقبلية (الطموح) ، وقدرتهم علي إنجاز المهام وتحقيق ما يطمحون إليه من أهداف (الثقة) ، وفي نفس السياق يشير (Al Qutop&Harrim,2011) ، إلي العلاقة المباشرة بين جودة الحياة الوظيفية وسعادة العاملين و مستوي شعورهم بالطموح والأمل والقدرة علي تحقيق الذات من خلال العمل بالمنظمة ، وعن دراسة (Narehan et al.,2014) ، التي وضحت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتدعيم مستويات رأس المال النفسي للعاملين ، والتي توصلت إلي أن وجود الثقافة الإيجابية بمعني كونها (متفتحة ، فعالة ، متعاونة ، اجتماعية) والتي تدعم الأخلاقيات ، يساهم ذلك في شعور العاملين بالرضا والإيمان والثقة وقدرتهم علي مواجهة صعوبات ومشكلات العمل ، أما دراسة (Swamy et al.,2012) ، والتي أكدت علي أن استخدام المنظمات لبرامج التمكين والمشاركة في صنع القرارات والاندماج الوظيفي والتنظيمي ، يساهم بشكل كبير في تعزيز درجة الثقة والطموح لدي العاملين والقدرة علي تطوير وتحسين وتنظيم آليات العمل كأحد الأبعاد الهامة لرأس المال النفسي .

٢/٤/١ النتائج السلوكية والتنظيمية لمستويات رأس المال النفسي :

- تحقق المستويات المرتفعة من رأس المال النفسي للعاملين ، مجموعة من النتائج السلوكية والتنظيمية الإيجابية (الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية) ، والحد من السلوكيات السلبية الغير مرغوب فيها (النية لترك العمل ، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والتهمك التنظيمي)، بما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي ، فركزت دراسة (Heng et al.,2020) علي العلاقة بين الصراع التنظيمي والإنهاك الوظيفي في ظل انخفاض مستويات رأس المال النفسي للعاملين بالجامعات الصينية ، والتي

توصلت إلي أن الإنهاك والإرهاق العاطفي كأحد المستويات المنخفضة لرأس المال النفسي يؤثر سلباً علي مستوى الإنجاز الشخصي للعاملين ، ودراسة (Gao et al.,2020) ، والتي ركزت علي الجانب الإيجابي لمستويات رأس المال النفسي المرتفعة ، من خلال دراسة العلاقة بين المستويات المرتفعة لرأس المال النفسي وممارسات الإبداع الإداري ، والتي توصلت نتائجها إلي وجود ارتباط إيجابي بين بعدي (الأمل ، التفاؤل) وبين ممارسات الإبداع التكنولوجي للعاملين بالشركات الصينية ، أما دراسة (Cromer,2009) ، والتي توصلت إلي أن رأس المال النفسي للعاملين يرتبط إيجابياً مع إثنين من السلوكيات التنظيمية الإيجابية (الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي) ، وترتبط سلباً مع سلوكيات الانسحاب الوظيفي ، والتي اتفقت معها دراسة (Larson,2004) ، التي وضحت القيمة المضافة التي يقدمها رأس المال النفسي بالمقارنة برأس المال البشري والاجتماعي ، والتي توصلت نتائجها إلي وجود ارتباط إيجابي بين مكونات رأس المال النفسي مجتمعة (الأمل ، المرونة ، التفاؤل ، الكفاءة الذاتية) ، مع كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، والتي دعمتها دراسة (Luthans et al.,2007) ، والتي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي مجتمعة مع كلاً من الرضا الوظيفي ومستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي ، واستكمالاً لتلك الدراسة قام (Luthans et al.,2008) ، بدراسة علي عينة من العاملين بالشركات الصينية ، ودعمت نتائجها العلاقة الطردية بين مستويات رأس المال النفسي ومستوي أداء العاملين ، والتي اتفقت معها دراسة (Avey et al.,2006) ، والتي توصلت إلي العلاقة المعنوية الإيجابية بين أبعاد رأس المال النفسي وكلاً من الرضا الوظيفي ومستويات التزام العاملين تجاه وظائفهم ومنظمتهم .

واستكمالاً لتلك الدراسة اختبرت دراسة (Avey et al.,2008) ، الدور الوسيط للتمكين في العلاقة غير المباشرة بين المستويات المنخفضة لرأس المال النفسي و وردود الأفعال السلبية للعاملين ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إلي وجود علاقة عكسية بين رأس المال النفسي والنية لترك العمل والسخرية ، وأنه في ظل وجود استراتيجية لتطوير وتعزيز مستويات رأس المال النفسي للعاملين يمكنهم من التكيف مع ضغوط العمل بشكل أفضل والحد من مظاهر السخرية تجاه المنظمة ، وعن دراسة (Avey et al.,2010) ، توصلت إلي أن مستويات رأس المال النفسي ترتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فالعاملين من ذوي المستويات المرتفعة من رأس المال النفسي أكثر انخراطاً في السلوكيات التطوعية ، بما يحقق أهدافهم الوظيفية والتنظيمية .

وعن دراسة (Nafei,2015) ، والتي توصلت إلي أن أبعاد رأس المال النفسي مجتمعة (الأمل ، المرونة ، التفاؤل ، الكفاءة الذاتية) ، تؤثر إيجابياً علي كلاً من جودة الحياة الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أن إدراك العاملين لأبعاد رأس المال النفسي يساهم في توفير جودة حياة وظيفية أفضل وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي ، وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السادات ، والتي اتفقت معها دراسة (البردان ، ٢٠١٧) ، والتي توصلت إلي وجود علاقة طردية بين مستويات رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي لعينة من الأطباء وأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة .

٢) التهكم التنظيمي Organizational Cynicism :

- يعد التهكم التنظيمي، اتجاهاً سلبياً والذي يتكون لدي العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها وقيادتها ، نتيجة اعتقاد الأفراد أن المنظمة تفنقر إلي الاستقامة والنزاهة والشفافية ، الأمر الذي ينتج عنه مشاعر سلبية تجاه المنظمة ، والميل نحو سلوك الإستخفاف والإنتقاد لجميع سياسات المنظمة (إسماعيل ، ٢٠١٥) . ويرى (Ahmed,2013) ، أن التهكم التنظيمي يرتبط بالسلوكيات المنحرفة في العمل ، حيث يشكل مجموعة من السلوكيات المنحرفة والغير أخلاقية والتي تشكل مصدر قلق للمنظمات ، وينبغي عليها إيجاد الحلول لمواجهة تلك السلوكيات ، بغرض البقاء والاستمرار في العمل ، فعند إدراك العاملين أن ممارسات منظماتهم غير عادلة وتفنقر إلي النزاهة والعدالة ، فيحثهم ذلك علي إظهار سلوكيات سلبية ضد منظماتهم ومديريهم .

١/٢ مفهوم التهكم التنظيمي :

- نشأ جدل فكري جسده الدراسات السابقة حول طبيعة مفهوم التهكم التنظيمي ، في حين نظر (James, 2005) ، إلي التهكم التنظيمي عبر ثلاث منظورات مختلفة ، المنظور الأول ، والذي يرى أن التهكم التنظيمي يمثل شخصية ثابتة لبعض الأفراد شعارها التشكيك بدوافع الآخرين وعدم الثقة ، أما المنظور الثاني والذي يعتقد أن التهكم هو موقف عام متبلور في أذهان الأفراد نحو أشياء عامة لا تتعلق بظاهرة معينة مثل حالة التشكيك في مصداقية المنظمة ونزاهتها ، وعن المنظور الثالث فيرى أن التهكم يجسد موقفاً خاصاً تجاه ظاهرة أو شيء محدد .

وعرفه (Ince&Turan,2011) ، بأنه " الاتجاه السلبي لدي الموظف نحو المنظمة ، بسبب وقوعه تحت سيطرة مجموعة من المشاعر التشاؤمية والانقامية " ، وعرفه (الكرداوي ، ٢٠١٣) ، علي أنه " مجموعة من

المشاعر السلبية للفرد تجاه منظمته ، نظراً لإعتقاده بأنها تفتقر إلي الاستقامة والكمال ، مما ينعكس علي سلوكياته وتصرفاته نحو المنظمة ، فيميل نحو ذمها والقيام بتصرفات تقلل من شأنها" .

أما (Kaslak&Aksu,2014)، والذي عرف التهكم التنظيمي بأنه " موقف سلبي تجاه المنظمة وإدارتها وعملياتها وإجراءاتها ، ويعتمد هذا الموقف علي الايمان بأن الإجراءات والعمليات والإدارات في المنظمة تعمل بصورة عامة ضد مصلحة العاملين " ، ويرى (Robbins,2001) ، أن التهكم التنظيمي " يشير إلي المشاعر السلبية للأفراد تجاه منظماتهم ، والتي تتمثل في مشاعر الغضب والكراهية، ويعد التهكم ليس مشاعر سلبية فقط إنما يحمل ضرراً لكلاً من المنظمة والعاملين ، لما له من آثار عنيفة علي الفرد المتهم من إجهاد عاطفي وارهاق وظيفي وانخفاض في مستويات الولاء التنظيمي وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض في مستويات الأداء ، نتيجة عدم الثقة تجاه المنظمة وقادتها ، وعرفه (Saber,2019) ، علي أنه " موقف الفرد السلبي تجاه المنظمة ، والذي ينبثق نتيجة عدم الوفاء بالتوقعات الأساسية كالصدق والعدالة والنزاهة من قبل المنظمة ، والذي ينعكس علي خيبة الأمل وانعدام الثقة بالمنظمة ، وتنمية الصراعات والكراهية والعداوة بين زملاء العمل " ، وأضاف (Salih,2020) ، بأن التهكم التنظيمي " السلوك العدواني للفرد تجاه منظمته ، مما يترتب عليه عدم الالتزام وعدم الرضا ومقاومة التغيير وفقدان الثقة والاحترام واللامبالاة والتي تقود بدورها إلي الفشل الوظيفي .

٢/٢ أنواع التهكم التنظيمي :

- يرى (Ozler&Atalay,2011) ، أن هناك خمسة أنواع للتهكم التنظيمي ، والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١)

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

٣/٢ مسببات التهكم التنظيمي :

- حددت العديد من الدراسات مجموعة من الأسباب المؤدية إلي سلوكيات التهكم التنظيمي، حيث أكد (Chen et al., 2008) ، بأن هناك عدة أسباب تؤدي إلي ظهور ما يسمى بالتهكم التنظيمي :

- ١- شعور العاملين بالخداع من قبل المنظمات.
 - ٢- عدم وجود سياسة تنظيمية واضحة وخطة استراتيجية واضحة للمنظمة، وبالتالي غياب العدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين.
 - ٣- شعور العاملين بأن هناك فجوة بين العاملين وإدارة المنظمة، مما يشعرهم بعدم الاحترام وغياب الشفافية والنزاهة.
 - ٤- شعور العاملين بأنهم لا وجود لهم في أماكن عملهم ، حيث أنهم مهملون من قبل منظماتهم وقياداتهم .
- بينما يري (Scolt&Zwieg,2008) ، أن التهكم التنظيمي ظاهرة تنظيمية تؤثر علي مجموعة من النتائج التنظيمية ، فمن الضروري علي المنظمات تفهم كيفية تطور سلوكيات التهكم لدي العاملين ، وهناك (٣)
- مسببات للتهكم في مكان العمل :

١- عوامل بيئية : الرواتب المرتفعة للمديرين التنفيذيين، عمليات التسريح القاسية للعاملين، أرباح المنظمة غير المبررة ، عدم الشعور بالمسؤولية من قبل المديرين والإدارة العليا .

٢- عوامل تنظيمية : عدم وجود عمليات الاتصال الفعالة بين المستويات الإدارية ، محدودية المشاركة من قبل العاملين ، الاستخدام غير الكفء للموارد المتاحة .

٣ - خصائص العمل : غموض دور العاملين ، الصراع التنظيمي بين الافراد .

٤/٢ الآثار السلبية للتهكم التنظيمي :

- تتعدد الآثار السلبية للتهكم التنظيمي لتؤثر علي كلاً من :

أولاً : الأفراد ، فيشير (Alson,2014) ، أن العامل المتهم يكون أكثر عرضة للآتي: (انخفاض الثقة في

النفس ، خيبة الأمل ، الإحباط ، الشك ، اللامبالاة ، الإغتراب ، اليأس وعدم الثقة في الآخرين) .

ثانياً : المنظمة ، أشار (Stavkova,2015) ، إلي أن المنظمات التي تنتشر فيها سلوكيات التهكم

التنظيمي ، تعاني من (ضعف في الأداء ، انخفاض الإنتاجية ، زيادة معدلات دوران العمل والاستقالات ،

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) ، مما يؤدي إلي تفكك المنظمة وعدم قدرتها علي البقاء والاستمرار .

- وعلي الرغم من الآثار السلبية للتهكم التنظيمي ، أكدت بعض الدراسات علي أنه للتهكم قيمة إيجابية ، فرأي

(العطوي ، ٢٠١٣) ، أن التهكم التنظيمي يحقق العديد من الإيجابيات:

١- أنه يمثل صوت الضمير داخل المنظمة، حيث يتمكن من منع أو إكتشاف من يفضلون مصالحهم الذاتية

علي مصلحة المنظمة ، وتسليط الضوء علي السلوكيات التي تنتقص من الرسالة الحقيقية للمنظمة .

٢- يساعد التهكم التنظيمي في تدعيم عملية الابتكار، فالتهكم أفضل محلل وغير مستعد لقبول الأفكار أو

الوسائل التقليدية ، وبالتالي فهو يساهم في توليد الأفكار والمناهج الجديدة .

٣- يساعد التهكم التنظيمي في تحسين الأداء ، خاصة عندما يكون هناك حاجة لتحدي جديد أو تغيير في

الإجراءات الغير فعالة .

٥/٢ وسائل الحد من التهكم التنظيمي :

- من أهم الوسائل المستخدمة للحد من التهكم التنظيمي (البناي ، ٢٠١٤) :

١- التدريب : والذي يلعب دور هام في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي ، خاصة في حالة مشاركة العاملين

في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تقديم الدورات التدريبية وفقاً للخبرات الفعلية والاحتياج الفعلي وأن تكون

في مجال التخصص ، بما يحقق فاعليته .

٢- مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وتبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية والتركيز علي تفويض السلطات .

٣- توفير الفرص بالتساوي مع الجميع ، من خلال نظم عادلة للحوافز والمكافآت وفرص الترقى ، وفقاً للمهارات والقدرات والخبرات ، كأفضل السبل للحد من مستويات التهكم التنظيمي .

٦/٢ أبعاد التهكم التنظيمي :

- تناولت معظم الدراسات مفهوم التهكم التنظيمي ، بالتركيز علي النظرة أحادية الأبعاد ، مع العلم أن التوجه الحالي ينظر للتهكم التنظيمي علي أنه ذات أبعاد متعددة ومتنوعة ، وخاصة البعد الثلاثي للتهكم التنظيمي ، والذي يركز علي الجوانب المختلفة لهذا المفهوم ، وقد ركزت الدراسة الحالية علي النموذج ثلاثي الأبعاد (البعد الإدراكي ، البعد العاطفي ، البعد السلوكي) ، والمعتمدة في دراسة كلاً من : (Nafei&Kaifii,2013 ; Rehan et al.,2017; Faith&Emre,2017;Rayan et al.,2018) ;

١/٦/٢ البعد الإدراكي Belief Cynicism :

- يري (Durrah et al.,2019) أن هذا البعد يتمثل في انعدام الصدق والأمان والعدالة والنزاهة في المنظمة ، ويتواجد التهكم المعرفي عندما يشعر العاملين أن منظماتهم لا تقدرهم سواء علي المستوي الشخصي أو المهني ، الأمر الذي يؤدي إلي بذل أقل جهد ، فضلاً عن اعتقاد العاملين المتهمين أنه يتم التضحية بالمبادئ في كثير من الأحيان من أجل المنفعة الشخصية، وأن الازدواجية والخداع والمصالح الشخصية شائعة في منظماتهم. ويتفق معه (Rehan et al.,2017) ، بأن الموظفين الذين يواجهون التهكم المعرفي دائماً ما يشعرون بالازدواجية والخداع وتفضيل المصلحة الشخصية من قبل منظماتهم ، وعادة ما ينمو التهكم المعرفي بشكل تدريجي لدي الموظف من خلال إدراكه لممارسات الإدارة تجاهه كرد فعل طبيعي لخرق وانتهاك الوعود التي تمنحها الإدارة .

ويري (Lian,2012) ، أن هذا البعد ينتج في حالة عدم تحقيق التوقعات المتواجدة في أذهان العاملين ، فيما يتعلق بما يأملون في تحقيقه من قبل الإدارة ، بما يؤدي إلي التشكيك وعدم المصادقية في جميع أفعال وتصرفات المنظمة .

٢/٦/٢ البعد العاطفي Emotional Cynicism :

- يتمثل البعد العاطفي في ردود الأفعال العاطفية السلبية من قبل العاملين تجاه منظماتهم ، حيث يشعر الأفراد المتهكمون بالغضب وعدم الاحترام من قبل منظماتهم ، فضلاً عن مشاعر الكراهية وقد تصل إلي الإحراج عند الحديث عن منظماتهم أو التفكير فيها (Bayram,2016) ، ويرى (Omar et al.,2019) ، أن الأفراد المتهكمون يشعرون بعدم الاحترام والإحباط تجاه منظماتهم ، فهم يعتقدون دائماً أن لديهم الفهم الكامل والمعرفة الشاملة بكل الأمور أكثر من الآخرين ، ويتفق معهم (Polactan&Titrek,2013) ، أن البعد العاطفي للتهكم التنظيمي يتمثل في ردود الأفعال السلبية للعاملين المتهكمين تجاه تنظيماتهم ، والمتمثلة في مشاعر الكراهية والإحباط وعدم الراحة ، وقد يصل الأمر إلي الشعور بالعار عند التفكير في منظماتهم ، و يرجع ذلك إلي إنعدام العدالة التنظيمية وعدم التعامل باحترام ونزاهة من قبل المنظمات .

٣/٦/٢ البعد السلوكي Behavioral Cynicism :

- يشير مصطلح التهكم السلوكي إلي التعبيرات الانتقادية والمواقف السلبية التي كثيراً ما يستخدمها الأفراد المتهكمون تجاه منظماتهم، والتي تشتمل علي العبارات الساخرة والتعبيرات السلبية للمواقف المختلفة داخل المنظمة، فضلاً عن التنبؤات الساخرة تجاه أية تغييرات أو تطورات في أساليب وإجراءات العمل في المستقبل . وأشار (Nafei,2015)، أن التهكم السلوكي يتمثل في ميول الأفراد نحو أنواع محددة من السلوكيات في صورة تعبيرات انتقادية قوية تجاه المنظمة، والتي تأخذ شكل مباشر يتمثل في التعبيرات اللفظية الانتقادية الصريحة حول إفتقار المنظمة إلي مبادئ الصدق والعدالة والإخلاص، فضلاً عن إظهار مواقف فكاھية ونكات لاذعة، إضافة إلي ذلك جميع مظاهر السخرية من كل ما تقوم به الإدارة العليا من أية مقترحات أو أفكار مستقبلية. وأضاف (Dawley et al.,2008) ، أن البعد السلوكي قد يتخذ سلوكيات غير لفظية ، كالنظرات ، التحديق ، إيماءات ، نظرات العيون ، حركة الرأس ، الإبتسامة الساخرة ، بينما يرى (سعد ، ٢٠٢٠) ، أن هذا البعد يتمثل في التصرفات والسلوكيات السلبية تجاه المنظمة سواء سراً أو علناً ، بجانب الإنتقاد المستمر للمنظمة ، وعدم الاهتمام بالعمل والتكهن بأحداث متشائمة والتعبير الساخر عن أية تطورات أو تغييرات التي قد تحدث في المنظمة مستقبلاً .

- في ضوء ما سبق وما تم مناقشته لمفهوم التهكم التنظيمي ومسبباته ووسائل الحد منه وأبعاده (البعد الإدراكي ، البعد العاطفي ، البعد السلوكي) ، فإنه يحقق العديد من النتائج السلوكية والتنظيمية السلبية سواء علي مستوى الأفراد المتهمون أو علي مستوى المنظمة ككل ، فوجود مستويات مرتفعة من سلوكيات التهكم التنظيمي وما يتضمنه من مشاعر سلبية للأفراد تجاه وظائفهم ومنظماتهم ، والمتمثلة في مشاعر الغضب والكراهية والإحباط والنقد المستمر لأية تطورات أو تغييرات في أساليب وإجراءات العمل من قبل المنظمة في المستقبل ، والذي يتم ترجمته لأفعال وتصرفات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل الأفراد المتهمون ، الأمر الذي يؤثر سلباً علي مستويات الرضا والالتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه وظيفته ومنظمتها بما ينعكس بشكل سلبي علي مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي ، فضلاً عن دور السلوكيات المتزايدة من التهكم التنظيمي في ظهور العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية ، والمتمثلة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، الاحتراق الوظيفي ، وسيتم توضيح ذلك في الجزء التالي الذي يوضح ، علاقة التهكم التنظيمي بالمتغيرات الأخرى .

٧/٢ مسببات سلوكيات التهكم التنظيمي والنتائج المترتبة عليه ، في ضوء الدراسات السابقة :

١/٧/٢ مسببات سلوكيات التهكم التنظيمي :

- توجد العديد من العوامل التي تسبب سلوكيات التهكم التنظيمي للأفراد داخل المنظمات، تتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية من خلال ممارسات القيادة من قبل الإدارة العليا أو ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك عوامل سلوكية وشخصية يكتسبها الأفراد خلال عملهم داخل المنظمة والتي تكون سبب رئيسي في تكون سلوكيات التهكم التنظيمي لديهم.

فأكدت دراسة (Ozler&Ataly,2012) ، علي ضرورة تحقيق المنظمات للعدالة التنظيمية في كل إجراء أو قرار أو عند تطبيق الإجراءات والقوانين ، وأن أي خلل في ذلك سوف ينعكس بصورة سلبية علي العامل وزيادة احساسه بالتهكم والاحتقان التنظيمي ، واتفقت معها دراسة (Atikbay&Oner,2020) ، والتي توصلت إلي أن التطبيق الفعال لمناهج إدارة الموارد البشرية المعاصرة تعزز من مستويات إدراك العدالة التنظيمية ، الأمر الذي يحد من سلوكيات التهكم التنظيمي .

أما دراسة (Kayal,2014) ، والتي استهدفت فحص ودراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية علي سلوكيات التهكم التنظيمي ، والتي توصلت إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في سياسات الاختيار والتعيين والعمل الجماعي وتقييم الأداء وسياسات الحوافز وإدارة الوظائف ، تؤثر عكسياً علي سلوكيات التهكم التنظيمي ، وعن دراسة (Polat,2013)، والتي استهدفت استطلاع الأثر الأساسي لتصورات الثقة التنظيمية علي سلوكيات التهكم التنظيمي ، والتي توصلت إلي وجود علاقة عكسية بين تصورات الثقة التنظيمية ومستويات التهكم التنظيمي للعاملين ، وأن الثقة التنظيمية متغير فعال بدرجة كبيرة في التنبؤ بسلوكيات التهكم التنظيمي .

ولخص (Anderson,1997) ، مسببات التهكم التنظيمي في ثلاثة مجموعات رئيسية : العوامل البيئية (هيكل الرواتب والمديرين ، عدم الشعور بالمسؤولية) العوامل التنظيمية (ضعف مستوي الاتصالات ، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم التعبير عن الآراء والمقترحات) ، العوامل المتعلقة بخصائص الدور أو الوظيفة ، والمتمثلة في (غموض الدور ، عبء العمل ، حجم الصراعات) .

أما دراسة (عبد العال ، ٢٠٢١)، والتي استهدفت التعرف علي تأثير المساءلة الإدارية علي سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية ، والتي توصلت إلي وجود علاقة معنوية بين الاعتماد علي آليات تتسم بالنزاهة دون وجود استثناءات ، والعمل علي تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين والحد من سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين محل البحث ، وعن دراسة (Jiang,2017) ، التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستبدادية وسلوكيات مكان العمل والتهكم التنظيمي ، والتي توصلت إلي وجود علاقة معنوية طردية بين ممارسات القيادة الاستبدادية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والتهكم التنظيمي ، ودراسة (Munir et al.,2018) ، والتي استهدفت الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة الغير مباشرة بين مستوي إدراك المناخ الأخلاقي ونوايا الدوران بين الممرضات العاملات في مستشفيات القطاع العام المصرية ، والتي توصلت إلي أن التهكم التنظيمي يلعب الدور الوسيط في العلاقة الغير مباشرة بين ادراك المناخ الأخلاقي ونوايا الدوران ، فضلاً عن العلاقة العكسية بين المناخ الأخلاقي ومستويات التهكم التنظيمي للممرضات محل البحث ، وعن دراسة (Dobbs et al.,2019) ، والتي توصلت إلي العلاقة الطردية معنوباً بين ممارسات القيادة السامة وزيادة سلوكيات التهكم التنظيمي ، ، ودعمتها دراسة (Bakker&Heuven,2006) ، والتي توصلت

إلى ممارسات القيادة السامة المتمثلة في السلوكيات والتصرفات التي تتسم بالعدوانية والسلبية من قبل القادة ،
تؤثر علي سلوكيات التهكم التنظيمي .

٢/٧/٢ النتائج السلوكية والتنظيمية لسلوكيات التهكم التنظيمي :

- تؤدي سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين تجاه وظائفهم ومنظماتهم، مجموعة من النتائج السلوكية والتنظيمية السلبية ، سواء علي مستوي السلوكيات الشخصية ، والمتمثلة في مشاعر (الغضب ، الكراهية ، الإحباط ، اللامبالاة ، اظهار مشاعر عدم الاحترام والسخرية تجاه أية إجراءات قد تتخذها المنظمة بشأن تطوير طرق وأساليب أدائها في المستقبل .

الأمر الذي يساهم في توليد مجموعة من النتائج التنظيمية السلبية ، والمتمثلة في (انخفاض مستويات كلاً من الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية) ، وزيادة السلوكيات السلبية الغير مرغوب فيها (النية لترك العمل ، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، بما يساهم في تخفيض مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي للمنظمة ككل ، فاستهدفت دراسة (إبراهيم ، ٢٠١٧) ، دراسة أثر التهكم التنظيمي علي الأداء التنظيمي ، وصولاً إلي تحديد مدي توسط التهكم التنظيمي في العلاقة الغير مباشرة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي ، والتي توصلت إلي تأثير سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين علي تخفيض مستويات الأداء التنظيمي ، ودعمتها دراسة (Neves,2012) ، والتي ركزت علي تحليل العلاقة بين التهكم التنظيمي والعلاقة بين المشرف والمرؤوسين ومدي تأثير ذلك علي الأداء التنظيمي ، والتي توصلت إلي وجود علاقة عكسية معنوية بين سلوكيات التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي في ظل انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ، أما دراسة (Chiaburu et al.,2013) ، والتي استهدفت دراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي كمتغير مستقل وبين مجموعة من المتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، الأداء التنظيمي) ، والتي توصلت إلي وجود علاقة عكسية بين سلوكيات التهكم التنظيمي وكلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبالتالي أداء المنظمة ككل ، أما دراسة (ريان، ٢٠١٨) ، والتي اختبرت العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بجامعة أسيوط ، والتي توصلت إلي معنوية وإيجابية العلاقة بين زيادة سلوكيات التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين محل البحث ، والتي دعمتها معها دراسة (Stavrova,2015) ، والتي توصلت إلي أن سلوكيات التهكم التنظيمي تؤدي إلي تكرار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

أما دراسة (Nafei&Belal,2013) ، والتي استهدفت دراسة العلاقة بين مستويات التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي ، والتي توصلت إلي سلبية العلاقة المعنوية بين سلوكيات التهكم التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات التعليمية المصرية محل البحث ، ودعمتها دراسة (Kudo et al.,2016) ، والتي أوضحت العديد من الآثار السلبية لسلوكيات التهكم التنظيمي ، والمتمثلة في (انخفاض في مستويات كلاً من الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي ، ارتفاع مستويات كلاً من الاجهاد النفسي والعاطفي ، الاحتراق الوظيفي ، الإحباط في العمل) .

وعن دراسة (سعد ، ٢٠٢٠) ، والتي استهدفت اختبار العلاقة بين سلوكيات التهكم التنظيمي و كلاً من الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي ، والتي توصلت إلي تأثير سلوكيات التهكم التنظيمي علي انخفاض الشعور بالفخر التنظيمي وبالتالي الأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض بمجموعة من المستشفيات التعليمية المصرية .
واتفقت معها دراسة (Saeed et al.,2019) ، والتي توصلت إلي تأثير سلوكيات التهكم التنظيمي علي زيادة ضغوط العمل وبالتالي انخفاض في مستويات الأداء الوظيفي ، ودعمتها دراسة (Khalid,2020) ، التي استهدفت دراسة العلاقة بين سلوكيات التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال توسيط الكفاءة الذاتية المهنية للمعلمين بالقطاع العام والخاص بباكستان ، والتي توصلت إلي أن الكفاءة الذاتية تلعب الدور الوسيط في العلاقة الغير مباشرة بين سلوكيات التهكم التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي، والتي بدورها تخفض من سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين محل البحث .

٣) العلاقة بين رأس المال النفسي والتهكم التنظيمي :

- من خلال العرض السابق ، والذي تناول مفهوم كلاً من (رأس المال النفسي ، التهكم التنظيمي) ، وممارسات وسلوكيات كلاً منهم ، والتعرف علي المسببات والنتائج السلوكية والتنظيمية المترتبة علي ممارسات رأس المال النفسي وسلوكيات التهكم التنظيمي سواء علي مستوى الأفراد أو علي مستوى المنظمة ، وفي الجزء التالي سيتم التطرق إلي دور رأس المال النفسي في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بتلك المتغيرات ، فاستهدفت دراسة (الكرداوي ، ٢٠١٣) ، قياس الدور الوسيط الذي يلعبه الانطمار الوظيفي في العلاقة الغير مباشرة بين مستويات رأس المال النفسي للعاملين وسلوكيات التهكم التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلي أن وجود مستويات مرتفعة من رأس المال النفسي يساهم في تعزيز سلوكيات الانطمار

الوظيفي ، والذي بدوره يساهم في الحد من مشاعر التهكم التنظيمي ، وبالتالي وجود علاقة عكسية بين ممارسات رأس المال النفسي والتهكم التنظيمي للعاملين بالقطاع الحكومي بمحافظة الدقهلية .

وعن دراسة (Bonanna,2005) ، التي أكدت علي أن قدرة الفرد علي المرونة والتأقلم مع الظروف الطارئة كأحد أبعاد رأس المال النفسي ، يساهم في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة ، واتفقت معها دراسة (Luthans et al.,2005) ، التي أكدت علي أن مستوى تفاؤل الفرد كبعد من أبعاد رأس المال النفسي ، يؤثر علي قدرته علي التعامل مع الاحداث داخل بيئة العمل ، ومن ثم التحكم في مشاعره الإحتقانية والتهكمية نحو المنظمة ، وأكدت دراسة (Norman et al.,2010) ، أن مستوى الدافعية الذاتية لدي الفرد كأحد أبعاد رأس المال النفسي يوتر علي مستوى صموده أمام العقبات التي تعترض طريقه نحو أهدافه ، وكلما إرتفع مستوى الفعالية الذاتية ، كلما زادت رغبته في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهمة معينة ، بما يخفض من مشاعره التهكمية تجاه وظيفته أو منظمته.

أما دراسة (Nafei,2015) ، والتي استهدفت دراسة العلاقة بين رأس المال النفسي وكلاً من التضمين الوظيفي والاحتقان التنظيمي ، والتي توصلت إلي أن ارتفاع مستويات رأس المال النفسي يساهم في تعزيز مستويات التضمين الوظيفي وبالتالي الحد من سلوكيات التهكم والاحتقان التنظيمي للعاملين من الأطباء وأعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية ، ودراسة (Hussain&Shazad,2022) ، التي استهدفت دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط لرأس المال النفسي ، والتي توصلت إلي وساطة رأس المال النفسي في العلاقة الغير مباشرة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي ، فضلاً عن دور رأس المال النفسي في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي ، واتفقت معها دراسة (Turgut&Agun,2016) ، والتي استهدفت دراسة العلاقة الغير مباشرة بين كلاً من العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي في ظل المتغيرات الوسيطة (رأس المال النفسي ، الصوت التنظيمي) ، والتي توصلت إلي أن إتباع ممارسات العدالة التنظيمية يساهم في تعزيز مستويات رأس المال النفسي ، والذي بدوره يحد من سلوكيات التهكم التنظيمي ، أما دراسة (Stratman&Morgan,2019) ، والتي بحثت في العلاقة بين رأس المال النفسي وكلاً من الاحتقان التنظيمي والسلوك الغير آمن في مكان العمل ، مع اختبار فعالية برنامج لتطوير رأس المال النفسي ، بما يساهم ف الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي والسلوكيات غير الآمنة في مكان العمل .

وعن دراسة (Cherni&Gozen,2021) ، والتي توصلت إلي أن السلوك التنظيمي الإيجابي والمتمثل في رأس المال النفسي يساهم بشكل إيجابي في تحسين مستويات الأداء والالتزام التنظيمي ، والحد من سلوكيات التهكم التنظيمي والارهاق الوظيفي والاحتراق الوظيفي .

أما دراسة (Ocler&Coban,2021) ، التي توصلت إلي أن المستويات المرتفعة من رأس المال النفسي يساهم بشكل كبير في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والتي بدورها تحد من سلوكيات التهكم التنظيمي ، من خلال العلاقة الطردية بين رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والعلاقة العكسية بين رأس المال النفسي وسلوكيات التهكم التنظيمي .

٤) النتائج :

- في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت المفاهيم والأبعاد الأساسية لكلاً من (رأس المال النفسي ، التهكم التنظيمي) ، والتي عرضت مجموعة من المسببات والنتائج السلوكية والتنظيمية لسلوكيات وممارسات رأس المال النفسي والتهكم التنظيمي سواء علي مستوي الأفراد أو علي المنظمة ككل ، فقد تم التوصل إلي النتائج الآتية في ضوء الدراسات السابقة التي أتيح للباحث الاطلاع عليها :

-أولاً : النتائج المتعلقة بمستويات رأس المال النفسي :

١- تحقق المستويات المرتفعة من ممارسات رأس المال النفسي، مجموعة من النتائج التنظيمية الإيجابية ، والمتمثلة في (تنمية مشاعر الرضا الوظيفي ، تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي ، ارتفاع نية البقاء داخل المنظمة ، تنمية القدرة علي الابتكار والابداع ، تحسين مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي) .
٢- تساهم تلك المستويات المرتفعة من ممارسات رأس المال النفسي، في الحد من بعض السلوكيات السلبية داخل المنظمات ، والمتمثلة في : (الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية و الاحتراق الوظيفي والاعتراق الوظيفي ، تخفيض معدلات دوران العمل والاستقالات ، الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي) .

-ثانياً : النتائج المتعلقة بسلوكيات التهكم التنظيمي :

- ترتبط سلوكيات التهكم التنظيمي بالعديد من الآثار السلبية سواء علي مستوي الفرد أو المنظمة ، والمتمثلة في شعور العاملين بالآتي (اللامبالاة ، عدم الاحترام لزملائهم أو مديريهم ، مشاعر الغضب والكراهية ، السخرية علي أية تطورات تقوم بها المنظمة في أساليب وإجراءات العمل في المستقبل ومقاومة تلك التغييرات) ، الأمر

الذي يساهم في انخفاض مستويات كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تجاه وظائفهم ومنظماتهم بما يؤثر سلباً علي مستويات الأداء الفردية والتنظيمية .

-ثالثاً : دور رأس المال النفسي في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي :

- في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة سواء المباشرة بين مستويات رأس المال النفسي والتهكم التنظيمي ، أو غير المباشرة من خلال وجود متغيرات وسيطة والتي تعزز من تلك العلاقة ، اتضح أنه في حالة ارتفاع مستويات رأس المال النفسي لدي العاملين ، الأمر الذي يساهم في تحقيق العديد من النتائج السلوكية الإيجابية ، والمتمثلة في (الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية) ، والحد من السلوكيات السلبية داخل المنظمات ، والمتمثلة في (الاحتراق والاغتراب الوظيفي ، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، الإحباط الوظيفي) ، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي ، وبالتالي تحسين مستويات كلاً من الأداء الوظيفي والتنظيمي .

٤) التوصيات :

- في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج في ضوء الدراسات السابقة ، تم استخلاص مجموعة من التوصيات ، والتي سوف يتم عرضها ، وتوضيح آليات تنفيذها ، من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

التوصية	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني
أولاً : توصيات لتعزيز ممارسات رأس المال النفسي	١- ضرورة الاهتمام والتركيز علي جوانب الصحة النفسية في منظمات الأعمال المصرية، والذي يقل تكلفته عن رأس المال البشري والاجتماعي، سواء علي مستوى السلوك أو الأداء المبذول. ٢- إعادة النظر في صياغة رؤية ورسالة المنظمات ، بالشكل الذي ينمي من مستويات الرضا والشعور بأهمية ومعني ما يقومون به من مهام وواجبات ، بما يدعم ويقوي المشاعر الإيجابية للعاملين ، الأمر الذي ينعكس علي كيفية مواجهة المواقف الحرجة والمعقدة .	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	مستمرة

		<p>٣- إعادة النظر في تصميم الوظائف ، خاصة داخل المنظمات الحكومية ، والتي يغلب عليها الروتين والبيروقراطية ، وعدم شعور شاغليها بالاستقلالية في ممارسة مهامهم الوظيفية .</p>	
التوصية	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني
	<p>٤- تعزيز ودعم الثقافة التنظيمية لتفعيل ما يسمى بالعقد النفسي الإيجابي ، والذي يضمن تحقيق التوافق بين قيم وأهداف العاملين من ناحية وقيم وأهداف وسياسات المنظمة من ناحية أخرى ، مما يشجع علي تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للثقة وعدم الرغبة في ترك المنظمة بسبب الارتباط النفسي بها .</p> <p>٥- ضرورة تغيير استراتيجية التعامل مع الأزمات والأحداث السلبية ، من النظر إليها علي أنها تهديداً للمنظمة والعاملين ، إلي النظر إليها علي أنها تمثل فرصة جديدة للانطلاق نحو المزيد من النجاح .</p> <p>٦- ضرورة التدريب علي تنمية وتطوير أبعاد و ممارسات رأس المال النفسي، من خلال:</p> <p>- تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة والعاملين إلي تحقيقها، مع تحديد نقطة نهاية للهدف، يمكن من خلالها قياس النجاح وإلي أي مدى يتم الوصول إلي تلك النقطة.</p>	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>مستمرة</p>

		<p>- تحديد المسار أو المسارات البديلة الاستباقية التي تعد الإطار الذي يسمح بإنجاز الهدف، مع توقع العقبات التي من المتوقع حدوثها أثناء العمل، مع اعداد وتجهيز الحلول لها.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المدي الزمني	مسئولية التنفيذ	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	التوصية
مستمرة	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	<p>- تنمية الأفكار الجديدة والابتكارية للعاملين ، والبحث عن طرق جديدة لتنفيذ المهام والأعمال بما يدعم المرونة والافتتاح التام من قبل العاملين بوصولهم لمستويات النجاح المطلوبة .</p> <p>٧- تطوير إجراءات وسياسات العمل والهياكل الإدارية الداعمة لممارسات راس المال النفسي ، التي تركز علي جداول العمل المرنة ، و اعداد برامج معترف بها لرفع مستويات الصحة النفسية للعاملين ، مع تطبيق السياسات والبرامج التنظيمية التي تشجع الدعم الاجتماعي بين المديرين والعاملين ، و تدعم البرامج الترفيهية الي تحد من التوتر وزيادة التفاعل بين العاملين بطرق إيجابية وفعالة .</p> <p>١- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم ، وتمكينهم من ابداء آرائهم و مقترحاتهم ، لما لذلك من مردود إيجابي علي مستوي شعورهم بعدالة الإجراءات .</p> <p>٢- ايمان القيادات بأن الدعم الذي تقدمه للعاملين هو استثمار علي المدي الطويل، بدلاً</p>	<p>ثانياً : توصيات للحد من سلوكيات التهكم التنظيمي</p>

		من النظرة التقليدية باعتبار الدعم تكاليف ترهق ميزانية المنظمة .	
--	--	-----------------------------------------------------------------	--

المدى الزمني	مسئولية التنفيذ	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	التوصية
مستمرة	الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	<p>٣- ترسيخ مبدأ سياسة الباب المفتوح ، وعقد اجتماعات بصفة مستمرة للاستماع إلي شكاوهم ومقترحاتهم للحد من السلوكيات المنحرفة والسلبية.</p> <p>٤- مراعاة العدالة في توزيع المهام الوظيفية بين العاملين ، مع اظهار التقدير الكافي سواء المادي والمعنوي لجهود العاملين .</p> <p>٥- توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بالعدالة في تحديد نظام الحوافز والمكافآت ، ونظم عادلة لفرص الترقى ، وفقاً لمستوي الأداء الفعلي و نتائج تقييم الأداء .</p> <p>٦- التزام الإدارة العليا بمجموعة من المبادئ والأسس الأخلاقية ، من خلال التعامل بشفافية وتقديم الحقائق كما هي ، والابتعاد عن التحيز والتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين ، والتعاون معهم في تجاوز الأزمات .</p> <p>٧- ضرورة العمل علي ترسيخ ثقافة روح المبادرة في العمل وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام و التعاون بين العاملين، بما يجعلهم أكثر التزاماً بالقواعد التنظيمية وتنفيذ مهامهم وواجباتهم.</p> <p>٨- ضرورة أن تعكس ممارسات وأنشطة المنظمة</p>	

		<p>المصداقية والعدالة، بما يشعر العاملين بأن منظماتهم تقدر مساهماتهم ومجهوداتهم، والعمل علي توجيه القيادات بموجب المصداقية في الأقوال والأفعال وعدم تقديم وعود والتي قد يصعب تحقيقها أو كونها غير حقيقية، بما يحد من سلوكياتهم التهكمية .</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

* المراجع:

أولاً : المراجع العربية

١- الرسائل العلمية :

- ١- البردان ، محمد فوزي ، (٢٠١٧)، " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات .
- ٢- البناي ، ضياء ، (٢٠١٤)، " علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة علي التهكم التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة كربلاء .
- ٣- علي ، هيفاء ، (٢٠٢١)، " أثر رأس المال النفسي علي الأبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان .

٢- الدوريات العلمية :

- ١- إبراهيم أبو الذهب ، (٢٠١٧)، " أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي بالمستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد .
- ٢- إسماعيل، عمار فتحي موسي ، (٢٠١٥)، " دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد .
- ٣- الكرداوي ، مصطفى محمد ، (٢٠١٣)، " أثر الإنطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوي الشعور بالاحتقان التنظيمي للعاملين بالقطاع الحكومي بمحافظة الدقهلية " ، معهد الإدارة العامة ، المجلد (٥٣) ، العدد (٣) .
- ٤- المنسي ، محمود عبد العزيز، (٢٠١٨)، " أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين علي الارتباط الوظيفي في ظل الدور الوسيط لرأس المال النفسي ، بالتطبيق علي هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد (٢٥) ، العدد (٢) .
- ٥- العطوي، عامر علي ، (٢٠١٣) ، " العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوكيات العمل المنحرف " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، الكوفة ، العدد (٢١) .
- ٦- حسن ، مرفت ، (٢٠١٥) ، " خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين ادراك العدالة التنتظيمية والتهكم التنظيمي ، بالتطبيق عل مصلحة الضرائب المصرية " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد .
- ٧- سعد ، بهاء الدين مسعد ، (٢٠٢٠)، " الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، العدد (٤) .
- ٨- عشري ، تامر إبراهيم ، (٢٠٢٠)، " رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٩- عبد الله ، عبد العال، (٢٠٢١) ، " رأس المال النفسي وأثره في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية علي شركات المحمول المصرية " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
- ١٠- عبد العال ، فراج أحمد ، (٢٠٢١)، " العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، المجلد (١٢) ، العدد (٤) .
- ١١- يوسف ، زناتي ، (٢٠١٨)، " أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، بالتطبيق علي العاملين بمصلحة الضرائب " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق .

٣ - بحوث ومؤتمرات :

- ١-ريان ، عادل ريان ، (٢٠١٨)، " العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية " ، أعمال المؤتمر الدولي الثاني ، كلية التجارة ، جامعة جنوب الوادي.

1- Books:

- 1- Luthans,F.,Youssef.C.M.,Avolio,B.J.,(2015), " **Psychological Capital and beyond**", Oxford,University Press,U.S.A.
- 2- Robbin,S,(2001)," **Organizational Behavior**", 9th ed , Englwood Cliffs ,Jersey:Prentice -Hall Inc.
- 3- Seligman,M.P,(2002)," **Authentic Happiness** , New york Free Press.
- 4- Scolt,A & Zweig,(2009), " **Dispositional Predictor Of Organizational Cynicism**", Asac ,Halifax, Nova a Scotia .
- 5-Walker,J.L.,Javidan,M.,(2013), " **Developing Your Global Mindist The Handbook For Succeseful Global Leaders**", Beavwes Pond Press.

2- Scientific Thesis :

- 1- Cromer,K.W,(2009), " The Influence Of Organizational Assimilation and Psychological Capital Constructs as Reflections Of Overall Volunteer Engagement Attitude " , **Unpublished Doctoral Dissertation** , University Of Tui.
- 2-Fitzgerald,Michael.R,(2002), " Organizational Cynicism : Its Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style", **Unpublished Doctoral Dissertation** , University of Cincinnati.
- 3- Larson,M.D,(2004)," Positive Psychological Capital : A Comparison With Human and Social Capital " , **Unpublished Doctoral Dissertation** , University Of Nebraska .
- 4- Millard,M.(2011),' Finding The Balance between Psychological Capital and Psychological Debt", , **Unpublished Doctoral Dissertation**, University Of Nebraska .
- 5- Madden,L,(2013), " Juggling Demands: The Impact Of Middle Manager Roles and Psychological Capital " , **Unpublished Doctoral Dissertation**, The University Of Tennessee , Knoxville.
- 6- Malone,L,(2011), " Individual Difference and Stress Reaction as Predictor Of Performance In Pilot Trainees", **Master Thesis**, Kansas State University ,Manhattan, Kansas.
- 7- Quisen Berry,D.M,(2015), " Testing The Internal Validity Of Psychological Capital " , **Unpublished Doctoral Dissertation**, University Of Nebraska .

3- Periodicals :

- 1- Anderson.,& Bateman,T.S,(1997), " Cynicism in The Work Place : Some Causes and Effects", **Journal Of Organizational Behavior** " , 18 (5), P.449-470.
- 2- Atikbay,T.,& Oner,Y.,(2020), " Effects On Human Resources Management Practices and Organizational Justice Perception on Organizational Cynicism" , **Management Science Letters**, 10 (8), P.1659-1670.
- 3-Al Qutop,Mohi & Human Hussein,(2011)," Quality Of Work life Human Well- Being Linkage Integrated Conceptual Framework " , **International Journal Of Business and Management** , 6 (8), P.193-205.

- 4- Ahmed,W," The Study Of Organizational Cynicism Organizational in Justice and Breach Of Psychological Contract as The Determinations Of Deviant Work behavior", **Actual Problems Of Economics**, 2 (140).
- 5- Avey,J.B.,(2006), " The Implications of Positive Psychological Capital On Employee Absenteeism ", **Journal Of Leadership and Organizational Studies** , 13 (2),P.42-60.
- 6- Avey,J.B.,(2008), " Can Positive Employee help Positive Organizational Change? Impact of Psy-Cap and Emotional Attitudes and Behaviors ", **Journal Of Applied Behavioral Science**, 44(1),P.48-66.
- 7-Avey,J.B.,Luthans,F.,Youssef,C.M.,(2010), " The Additive Value Of Positive Psy-Cap In Predicting Work Attitudes and Behaviors " , **Journal Of Management** , 36 (2), P.430-452.
- 8- Avey,J.B.,(2006), " The Implications of Positive Psychological Capital On Employee Absenteeism ", **Journal Of Leadership and Organizational Studies** , 13 (2),P.42-60.
- 9- Avey,J.B.,(2008), " Can Positive Employee help Positive Organizational Change? Impact of Psy-Cap and Emotional Attitudes and Behaviors ", **Journal Of Applied Behavioral Science** , 44(1),P.48-66.
- 10- Avey,J.B.,Luthans,F.,Youssef,C.M.,(2010), " The Additive Value Of Positive Psy-Cap In Predicting Work Attitudes and Behaviors " , **Journal Of Management** , 36 (2), P.430-452.
- 11- Bakker,B.,Heuven,E.,(2006)," Emotional Dissonance Burnout and In-Role Performance A Mong Nurses ". **International Journal Of Stress Management** , 13 (4),P.323-440.
- 12- Bayram, A,(2016), " The Role Of Mediation Of The Organizational Cynicism in The Relationship Between Leader- Member Exchange and Job Performance", **Journal Of Business and Management**, 18 (12), P.105-113.
- 13- Bonanna,G.A,(2005), " Resilience in The Face Of Potential Trauma " , **Current Directions in Psychological Science**, 14 (3) , P.135-138.
- 14- Brawn,M.,kulic,C.,Cregon,C& Metz, I.,(2015), " Understanding The Change- Cynicism Cycle ,The Role Of Human Resources", **Human Resource Management** , 56 (1), P.5-29.
- 15-Chan,W.Anita&Wyatt,Thomas,(2007), " Quality Of Work Life : A study Of Employee In Shanghai ,China" , **Asia Pacific Business Review** , 13 (4), P.501-517.
- 16- Chiaburu,D.S.,Peng.A.C.,Oh,I.S.,&Lomela,L.C., (2013)," Antecedents and Consequences Of Employee O9(2020)organizational Cynicism", **Journal Of Vocational Behavior**, 38 (2),P.181-197.
- 17- Cherni.Z&Gozen,A.,(2021) , " The Impact of Positive Psychological Capital On Organizational Cynicism" , **International Journal Of Commerce and Finance** , 7 (1). P.181-190.
- 18- Cheng,T.M.,Yang,B.C.,(2011), " Examining The Moderating Effects Of Service Climate On Psychological Capital , Work Engagement and Services behaviors", **Journal Of Air Transport Management Behavior** ", Vol.67.P.94-102.
- 19- Chen,Z.,Robert,E.,Kelly ,M.J.,Justin, A.,(2008), " Perceived Organizational Support and Extra – Role Performance :Which Leads To Which? ", **Journal Of Social Psychology**, Vol.1.
- 20- Dobbs, James M.,& James J.Do.,(2019)," The Impact Of Perceived Toxic Leadership On Cynicism In Officer Candidates", **Armed Forces and Society** , 45 (1), P.3-26.

- 21- Duggleby ,W., Copper,D.,Penz,K.,(2019), " Hope, Self Efficacy, Spiritual Well Being and Job Satisfaction", **Journal Advanced Nursing**, 65 (11), P.2376-2385.
- 22- Durrah,O.,Monica ,C&Moaz,G.,(2019), " Organizational Cynicism and It`s Impact On Organizational Pride in Industrial Organizations", **International Of Environment Research and Public Health**, 16 (7).
- 23- Dawley,D.,Andrews & Bucklew,N,(2008), " Mentoring Supervisor Support and Perceived Organizational Support : What Matters Most ?", **Journal Of Leadership and Organizational Development** ", 29 (3).
- 24- Eid,J, (2012), " Leadership Psychological Capital and Safety Research", **Safety Science** , 50 (1) , P.55-61.
- 25- Faith&Emre,A.,(2017), "The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship behavior", **European Research Studies Journal**, (4),P.742-753.
- 26- Gao,Q.,Wu,C.,Wang.L& Zhao,X., (2020), " The Entrepreneurs Psychological Capital Creative Innovation Behavior and Enterprise Performance", **Frontiers In Psychology**, Vol.11.
- 27- Heng,S.,Yang,M.,Zon,B.,Li,Y.,& Castario , G.,(2020), " The Mechanism Of Teaching Research Conflict Influencing Job burnout Among University Teachers : The Role Of Psychological Capital ", **Psychology in Schools** , 57 (9), P.1347-1364.
- 28- Harvey,M.Novicevic,M.,&Breland ,J.,(2007), " Global Dual –Career Exploration and The Role Of Hope and Curiosity during The Process "**Journal Of Management Psychology**, 42 (2), P.178-197.
- 29-Hussain,S&Shazad,K.,(2022), " Un Packing Perceived Organizational Justice , Organizational Cynicism Relationship : Moderating Role Of Psychological Capital ' **Asia Pacific Management Review** , 27 (1) , P.10-17.
- 30- Ince.,& Turan,S,(2011)" Organizational Cynicism as A Factor That Effect The Organizational Change", **European Journal Of Economics Finance and Administrative Science**3 (7) , P. 23-98.
- 31- Jiang,H,(2017)," The Relationship Between Authoritarian Leadership and employees : The Mediating Effects Of Psy. Cap Contract and Organizational Cynicism " , **Frontiers in Psychology** , Vol.8.
- 32- James,M,(2005), " Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: an Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School and Resistance To Organizational Change" , **Journal Of Business and Business**, 19 (4), P.429-459.
- 33 -Kaya,N.,Ergun,E.,&Kesen ,M , (2014), " The Effect Of Human Resource Management Practices and Organizational Cynicism", **Journal Of Arts and Social Science** ,8(5),P.30-41.
- 34- Khaled,K,(2020), " Organizational Cynicism and Employee Performance : The Moderating Effect Of Occupation Self-Efficacy In Pakistan", **International Transaction Of Engineering Management Science** , 11 (2), P 1-17.
- 35- Kaslak,G&Akusu,M.,(2014), " The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Support and Organizational Cynicism", **Journal Educational Science Theory and Practice** " , 14 (1) P.125-133.

- 36 -Kickual,J.R.,Neuman,G.,Parker,C & Finki,J.,(2001)," The Role Of Organizational Justice in Thr Relationship between Psychological Contract and Work Outcomes", **Employee Respesbitites and Right Journal**,13 (2),P.27-43.
- 37-Luthans,F,(2002), " The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior",**Journal Of Organizational behavior** , 23 (6), P.695-706.
- 38-Luthans,S,&Youssef,A,(2004)," Human Social and Positive Psychological Capital Management", **Organizational Dynamics** , Vol.33,P.143-160.
- 39- Luthans,F.,Avalio, B.J.,Walumbwa,F.O., and Li,W.,(2005), " The Psychological Capital Of Chinese Worker: Exploring The Relationship With Performance "**Management and Organizational Review** , 1 (2), P.249-271.
- 40- Luthans et al.,(2007)," Positive Psychological Capital : Measurment and Relationship With Performance and Staisfaction" , **Personal Psychology** ,60 (30),P.541-572.
- 41- Luthans,F.,Norman,S.M.,Avolia ,B.J.,& Avey,J.B.,(2008), " The mediating Role of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate- Employee Performance Relationship ", **Journal Of Organizational Behavior** , Vol.29,P.219-238.
- 42- Lu,H,Zhao.Y.,&While,A.,(2019), " Job Satisfaction A.Mong Hospital Nurses : A Literature Review ' **Intenational Journal Of Nursing Studies** , Vol.4,P.65-66.
- 43- Munier,Y,Muhamed,G,& Amran,R., (2018), " Perception Of Ethical Climate and Turnover Intention A Mong Nursing Staff ", **International Journal Of Human Rights in Health Care**", 11 (5), P.319-332.
- 44- Narehan,Hassan.,Norfadizillah Rezak& Freziamella,Lopak.,(2014), " The Effect Of Quality Of Work Life Programs on Quality Life ,A mong Employees", **Social and Behavioral Science**, Vol.112,P.24-34.
- 45-Neves, P.(2012)," Organizational Cynicism : Spillover Effects On Supervisor-Subordinate Relationships and Performance', **The Leadership Quarterly** , 23 (5),P.965-976.
- 46- Norman,S.M.,Avey,J.B.,Nimincht,J.L & Graber-Pigeon,N.P,(2010), " The Interactive Effects Of Psychological Capital and Organizational Identity On Employee Citizenship and Deviance behaviors" , **Journal Of Leadership and Organizational Studies** , 17 (4), P.380-391.
- 47- Nafi,W & Belal,A.,(2013), " The Impact Of Organizational Cynicism On Organizational Commitment : An Applied Study On Teaching Hospitals In Egypt", **European Journal Of Business and Management**, 5 (12),P.131-147.
- 48-Nafei,W,(2015), " The Role Of Psychological Capital On Job Embeddedness and Organizational Cynicism : A study On Monofia University Hospitals", **Journal Of Management and Sustainability**, 5 (1).
- 49- Nafei, W.,(2015), " Meta Analysis Of The Impact Of Psy-Cap On the Quality Of Work life and Organizational Citizenship , A study On Sadat City University", **International Journal Of Business Administration** , , 6 (2).
- 50-Ozler,D.E &Ataly,C.G,(2014), " Organizational Stress ,Organizational Cynicism in Relationship Between Role Stress and Turnover Intention", **International Review Of Management and Management and Marketing** , 6 (2), P.199-204.

- 51- Ozler,D& Ataly,C.,(2012), " Research To Determine The Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior In Health Sector", **Journal Of Social Science**, 34(3), P.16-34.
- 52- Ocler,F&Coban,C,(2021), " The Role Of Psychological Capital in The Effect Of Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Cynicism', **International Journal Of Entrepreneurship and Management Inequities**, 5 (8), P.56-90.
- 53-Omar,D.,Monica,C.,& Moaz.G.,(2019)," Organizational Cynicism and its Impact On Organizational Pride in Industrial Organizations" , **International Journal Of Environmental Research and Public Health**", 16 (7),P.1-16.
- 54- Polactan,M.,Titrek ,O.(2013), " The Relationship Between Leadership behaviors and Organizational Cynicism Attitudes", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**,Vol.141,P.1291-1303.
- 55-Poots,A.,&Cassidy,T.,(2020)," Academic Expectation Self – Compassion Social Support and Student Well being " . " **International Journal Of Educational Research** " ,Vol. (99),P.1-9.
- 56- Polat,S,(2013), " The Impact of Teachers Perceptions On Organizational Cynicism Perception On Organizational" , **Journal Global Science Research** , 7 (6), P.21-43.
- 57-Rego,A.,Vitoria.,Magalhaes,A.,Ribeiro,N.,&Curnha,M.P,(2013)," Are Outhrntic Leaders Associated With More Various", **The Leadership Quarterly**, Vol.24,P.61-79.
- 58- Rehan,M.,Iqbal,M.,Fatima.A&Nawab Samina ..(2017), " Organizational Cynicism and It`s Relationship With Employee Performance ", **International Journal Of Economics and Management Science**, 6 (3),P.1-6.
- 59- Rayan,A.,Aly,N&Abdelgalel,A.,(2018), " Organizational Cynicism and Counter Productive Work behaviors", **European Journal Of Business and Management**, 10 (27) . P.70-97.
- 60- Salih,M,' The Impact Of Organizational Cynicism in Job Engagement Of Environmental School`s Teachers in AL Zubair District", **Journal Of Economics and Administrative Science** , 26 (117).
- 61- Saber,R,(2019)," The Reflection Of Organizational Cynicism On Employee`s Deviant Behavior " **Tikrit Journal Of Administrative and Economic Science**, 4 (44) .
- 62- Schmitt,A.,Gielnik ,M.,Zocher,H.,&Klemann,D.,(2013), " The Motivation benefits Of Specific Versus General Optimism ",**Journal Of Positive Psychological**, Vol.8,P.425-434.
- 63-Shahnawaz,M.D.,Jafri ,H.,(2009)," Psychological Capital as Predictors Organization Citizenship Behaviors", **Journal Of The India Academy Of Applied Psychology**, Vol.35.P.78-84.
- 64- Stander,F.V,De Beer,L.T& Stander,M.V.(2015)," Authentic Leadership as a Source of Optimism ,Trust, Work Engagement in The Public Healthcare Sector ",**SA Journal Of Human Resource Management** , 13 (1),P.1-12.
- 65- Sihag,P.,Sarikwalovy.,(2015), " Effect Of Perceived Organizational Support On Psy-Cap", **Electronic Journal Of Business Ethics and Organization Studies**, 20 (2), P.19-26.
- 66- Swamy,D.D & Nanjundeswara Swamy., T.S., (2012), " Review Of Literature On Quality Of Work Life" , **International Journal Of Quality Research**. 7 (2), P.201-214.

- 67- Stavovra,O& Ehlebracht,D,(2015), " Cynicism Beliefs About Human Nature and Income", **Journal Of Personality and Social Psychology**, Vol.25,P1-17.
- 68- Saeed,I.,Fatma,T.,Junaid .M.,(2019), " Impact Of Organizational Cynicism On Work Outcomes : Mediating Role Of Work Alienation", **Nice Research Journal**, P.104-120.
- 69- Stratman,J& Morgan ,C,(2019)." Can Positively Promote Safety? , Psychological Capital Development Combats Cynicism and Unsafe Behavior" **Safety Science** , Vol.116,P.13-23.
- 70- Turgut,T& Agun,H,(2016), " The Relationship Between Organizational Justice and Psychological Capital and Employee Voice, **Journal Of Behavior at Work** , 1 (1), P.15-26.
- 71- Wang,C.,Zhang , T.C&Li,Q.M,(2020)," Effects Of Professional Identity on Turnover Intention In China`s Hotel Employees Engagement and Job Satisfaction ", **Journal Of Hospitality and Tourism Management**, Vol.81,P.131-140 .
- 72- Yassin,T.,Khaled,S.,(2015), "Organizational Cynicism Work Related Quality Of Life and Organizational Commitment " , **Park.J.Commer.Soc**, 9 (2) , P.568-582.

4- Conferences :

- 1- Aslan,S, (2014), " The Effect Of Cynicism and The Organizational Cynicism On Alienation", **International Academic Conference**, Munich , Germany .