

تأثير التهكم التنظيمي على المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية نوعية في الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة المسيلة

The Effect of Organizational Cynicism on Organizational Climate: A Qualitative Analytical Study at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers – M'sila Agency.

أ.د. الطاهر ميمون¹ / جامعة المسيلة (الجزائر)، tahar.mimoune@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2025-12-29

تاريخ القبول: 2025-12-26

تاريخ الاستلام: 2025-08-01

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة التهكم التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة المسيلة، ودراسة تأثيرها على المناخ التنظيمي من منظور تفسيري. باستخدام المنهج النوعي وتحليل الظواهر التفسيرية (IPA) والتحليل الموضوعاتي، تم جمع البيانات عبر المقابلات شبه الموجهة مع 23 موظفاً، تم تصنيفهم إلى ثلاث فئات رئيسية: المتهكمين، الملتزمين نقدياً، وأصحاب الولاء غير النقدي. أظهرت النتائج أن التهكم التنظيمي يرتبط بشكل وثيق بمشاعر الظلم وفقدان العدالة داخل المؤسسة، ويعد وسيلة مقاومة غير مباشرة. كما أظهرت الدراسة أن الرفض الأخلاقي للتهكم يعكس التزاماً تنظيمياً ناضجاً، بينما يعزز الولاء غير النقدي الطاعة التنظيمية ويؤثر في التعبير عن المواقف السلبية. الكلمات المفتاحية: التهكم التنظيمي، المناخ التنظيمي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة المسيلة.

تصنيف JEL: D63؛ M12؛ M54.

Abstract:

This study aims to analyze the phenomenon of organizational cynicism at the National Social Security Fund for for Salaried Workers – M'Sila Agency, and to examine its impact on the organizational climate from an interpretive perspective. Using a qualitative approach and Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) along with thematic analysis, data was collected through semi-structured interviews with 23 employees, categorized into three main groups: cynics, critically committed employees, and those with non-critical loyalty.

The results showed that organizational cynicism is closely linked to feelings of injustice and lack of fairness within the organization, serving as a form of indirect resistance. The study also revealed that the moral rejection of cynicism reflects mature organizational commitment, while non-critical loyalty strengthens organizational obedience and affects the expression of negative attitudes.

Keywords: Organizational cynicism; Organizational climate; National Social Insurance Fund for Salaried Workers – M'Sila Agency.

Jel Classification Codes : D63; M12; M54.

¹ المؤلف المرسل: الطاهر ميمون، الإيميل: tahar.mimoune@univ-msila.dz

I - تمهيد :

شهدت المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة تحولات سريعة على المستويين التنظيمي والوظيفي، مما أثر بشكل مباشر على بيئة العمل وسلوك الموظفين. في هذا السياق، أصبح التهمك التنظيمي ظاهرة بارزة تعكس مشاعر الإحباط والسخط لدى الموظفين تجاه ممارسات الإدارة، خاصة في ظل غياب قنوات فعالة للتواصل مع المسؤولين.

لقد أدت الضغوط المهنية، إلى جانب التحديات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العامة، إلى نشوء مناخ تنظيمي غير مستقر وغامض، مما يثير تساؤلات حول تأثير هذه التحولات على مواقف وسلوكيات الموظفين داخل المؤسسات.

تتجلى أهمية دراسة الظواهر السلوكية والتنظيمية الناتجة عن هذا المناخ في التهمك التنظيمي، الذي يعبر من خلاله الموظفون عن مواقف نقدية وساخرة تجاه المؤسسة وإدارتها، مما يعكس مشاعر فقدان الثقة، الإحباط، والشعور بغياب العدالة التنظيمية.

يعتبر المناخ التنظيمي من العوامل الجوهرية التي تؤثر على استقرار المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، حيث يعكس قدرة الموظف على التأقلم مع البيئة التنظيمية وفعالية تفاعله معها. ومن هنا، تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين التهمك التنظيمي والمناخ التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة، حيث أن هذه العلاقة تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وكفاءة أداء المؤسسة، ولم تحظ بعد بما يكفي من الاهتمام في الدراسات السابقة.

I.1- إشكالية البحث :

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال التالي: "كيف يتشكل تأثير التهمك التنظيمي على المناخ التنظيمي من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة؟" ويتفرع هذا السؤال إلى عدة أسئلة فرعية لفهم العلاقة بين التهمك التنظيمي والمناخ التنظيمي وتأثيراته على بيئة العمل داخل المؤسسة، وهي كما يلي:

- كيف يدرك ويفسر الموظفون ظاهرة التهمك التنظيمي في بيئة عملهم؟
- ما هي الآليات السلوكية التي يترجم بها الموظفون مشاعر التهمك داخل المؤسسة؟
- كيف تساهم استجابات الموظفين المتهكمين في تشكيل ملامح المناخ التنظيمي السائد؟

I.2- منطلقات البحث :

تنطلق الدراسة من قضية مفادها أن التهمك التنظيمي لا يمثل مجرد رد فعل فردي، بل يشكل ديناميكية جماعية تعيد صياغة المناخ التنظيمي نحو السلبية وانعدام الثقة.

I.3- أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التهمك التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة. كما تسعى إلى تحديد تأثير أبعاد التهمك التنظيمي المختلفة على سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى مقارنة الفئات المختلفة من

الموظفين (المتكلمين، الملتزمين نقدياً، وأصحاب الولاء غير النقدي) وتحليل تأثير ذلك على المناخ التنظيمي. وأخيراً، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز المناخ التنظيمي داخل المؤسسة بما يساهم في تحقيق أداء أفضل وبيئة عمل صحية ومستقرة.

4.I - أهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب: أولاً، تسلط الدراسة الضوء على تأثير التهكم التنظيمي على المناخ التنظيمي والأداء العام للمؤسسات، مما يساهم في فهم كيفية تأثير سلوكيات الموظفين على بيئة العمل. ثانياً، تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في العلاقة بين التهكم التنظيمي والمناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، حيث تعد الدراسات في هذا المجال محدودة. أخيراً، توفر الدراسة فائدة عملية من خلال تقديم نتائج تساعد صناع القرار في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على تحسين بيئة العمل وتعزيز المناخ التنظيمي بشكل عام

5.I - الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة، بهدف رصد ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد الفجوات التي يمكن للدراسة الحالية معالجتها. وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

1.5.I - دراسة (Milgram, 1963):

فحص (Milgram, 1963) سلوك الطاعة من خلال تجربة اختبار استعداد الأفراد لإطاعة أوامر السلطة حتى عندما تتطلب سلوكاً غير أخلاقي. طلب من المشاركين إعطاء صدمات كهربائية لشخص آخر (محاكاة) بناء على تعليمات من مشرف ذو سلطة. أظهرت النتائج أن العديد من المشاركين استمروا في تنفيذ الأوامر رغم احتجاجات الضحايا، مما يبرز تأثير السلطة في تشكيل السلوك البشري حتى في الحالات التي تتعارض مع القيم الأخلاقية.

2.5.I - دراسة (Hofstede, 1980):

استعرض (Hofstede, 1980) تأثير الثقافة على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل عبر دول مختلفة. قدم نموذجاً يحدد ستة أبعاد ثقافية رئيسية، مثل المسافة بين السلطة، واحتياجات التوجه للمستقبل، التي تساهم في فهم التفاوتات في القيم السلوكية بين الثقافات. تعتبر هذه الدراسة أساسية في مجال فهم ديناميكيات العمل الدولي.

3.5.I - دراسة (Organ, 1988):

ناقش (Organ, 1988) مفهوم سلوك المواطن التنظيمية الذي يشير إلى تصرفات الموظفين التي تتجاوز مسؤولياتهم الرسمية ولكنها تساهم في تحسين أداء المؤسسة. اعتبر (Organ) هذه السلوكيات، مثل التعاون والمبادرة، ضرورية لاستقرار ونجاح المؤسسات. كما ربطها بما يعرف بـ "متلازمة الجندي الجيد"، حيث يبدي الموظفون الولاء التام والتزاماً بالمؤسسة.

3.5.I- دراسة (Ashforth & Mael, 1989):

استعرض (Ashforth & Mael, 1989) كيف تؤثر الهوية الاجتماعية على سلوك الأفراد داخل المنظمات. أشارا إلى أن الأفراد يربطون هويتهم الشخصية بهويتهم التنظيمية، مما يؤثر على التزامهم وأدائهم في العمل. كما ناقشا تأثير الانتماء إلى مجموعات داخل المنظمة في تشكيل المواقف والسلوكيات التنظيمية.

4.5.I- دراسة (Andersson & Bateman, 1997):

درس (Andersson & Bateman, 1997) ظاهرة التهكم التنظيمي في مكان العمل، موضحين أسبابها وآثارها على سلوك الموظفين. وجدوا أن التهكم ينشأ عادة نتيجة لممارسات غير شفافة أو غير عادلة من الإدارة، ويؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام والتنمية الشخصية. كما أشاروا إلى أن التهكم قد يساهم في تقليل فعالية الأداء التنظيمي ويزيد من التوتر في بيئة العمل.

5.5.I- دراسة (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998):

درس (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) التهكم التنظيمي كظاهرة سلوكية في المنظمات، معرفين إياه كحالة من الاستياء والشكوك تجاه سياسات وممارسات الإدارة. أشاروا إلى أن التهكم يتطور عندما تتباين التوقعات التنظيمية مع الواقع الفعلي، ويؤثر سلبا على التفاعل بين الموظفين والإدارة. كما أكدوا على أن التهكم يقلل من الالتزام المؤسسي ويضعف الروح المعنوية داخل المنظمات.

6.5.I- دراسة (Abraham, 2000) :

درست (Abraham, 2000) التهكم التنظيمي من حيث أسبابه وآثاره، موضحة أن التهكم ينشأ نتيجة لتوقعات غير محققة وسلوكيات الإدارة غير العادلة. وبين أن التهكم يؤثر سلبا على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، ويضعف الروح المعنوية. كما أشار إلى أن تقليل التهكم يتطلب تغييرات في ممارسات الإدارة وتحسين الشفافية.

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في تركيزها على التهكم التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وهو سياق جزائري محدد لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل دقيق. مقارنة بالدراسات الأخرى التي تناولت سلوكيات مثل الطاعة وسلوك المواطنة، فإن هذه الدراسة تبرز العلاقة بين التهكم التنظيمي والمناخ التنظيمي والالتزام المؤسسي، مما يعمق الفهم حول تأثيرات التهكم على بيئة العمل. كما تتميز باستخدام المنهج النوعي والتحليل الظواهري (IPA) لفهم تجارب الموظفين، وتحليل الفئات المختلفة للموظفين (المتكلمين، الملتزمين نقديا، وأصحاب الولاء غير النقدي)، مما يضيف قيمة تحليلية جديدة للظاهرة.

II- التهكم التنظيمي

أصبح التهكم التنظيمي من المفاهيم التنظيمية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك نظرا لارتباطه بجملة من المشاعر السلبية التي قد تؤثر في بيئة العمل، مثل القلق، الغضب، وخيبة الأمل. وتختلف مظاهره باختلاف طبيعة المنظمة وسياقها الداخلي، إذ يعد وسيلة يعبر بها الموظفون عن مشاعر السخط والإحباط تجاه ممارسات الإدارة أو سياساتها الداخلية (Bayram, et al., 2017, p. 40).

II-1- تعريف التهكم التنظيمي

عرف كل من (Dean, et al., 1998, p. 345) التهكم التنظيمي بأنه: "اتجاه سلبي يبديه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة: (1) الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة؛ (2) الاستجابات الوجدانية سلبية تجاه المنظمة؛ و(3) ميل إلى تبني سلوكيات ازدرائية وانتقادية تجاه المنظمة، تتسق مع ما يحمله الفرد من معتقدات واستجابات وجدانية تجاهها". ويتميز هذا التعريف بشموليته، إذ يربط بين الإدراك العقلي والانفعال والسلوك، ما يجعله أساساً نظرياً معتمداً في تحليل الظاهرة. أما (Abraham R., 2000, p. 269) فقد ركزت على العلاقة السببية بين هذه الأبعاد، إذ عرفت التهكم التنظيمي بأنه: "الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، والذي يؤدي - عند اقترانه بانفعال وجداني سلبي قوي- إلى سلوكيات ازدرائية وانتقادية تقلل من شأن المنظمة". ويبرز هذا التعريف البعد التحليلي للظاهرة، موضحاً كيف يمكن أن تتحول تجارب الظلم أو التناقض التنظيمي إلى حالات مزمنة من التهكم. في حين وسع (Wilkerson, 2002, p. 533) نطاق المفهوم، معتبراً التهكم التنظيمي: "اتجاهاً سلبياً يتبناه الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، بشكل عام، وتجاه إجراءاتها، وعملياتها، وإدارتها على وجه الخصوص، استناداً إلى اعتقاد راسخ بأن هذه المكونات تتعارض مع مصالح الموظف. ويتجلى هذا الاتجاه من خلال سلوكيات كالسخرية، وتقديم الشكاوى أو النقد غير المعلن، أو الانسحاب النفسي أو السلوكي الناتج عن ضعف الولاء، بالإضافة إلى انفعالات سلبية تشمل: الازدراء، الاستخفاف، خيبة الأمل، الاشمئزاز، الإحباط، فقدان الأمل، والتشاؤم".

من منظور مختلف، اعتبر كل من (Bommer, et al., 2005, p. 736) أن التهكم التنظيمي: "في الغالب، هو حالة ظرفية متغيرة، تختلف عن السمات الشخصية الثابتة مثل السلبية العامة والتهكم كصفة شخصية دائمة، لذلك فإن مدى تهكم الأفراد تجاه المنظمة يتأثر بعاملين أساسيين: أولاً، معتقداتهم الشخصية الراسخة في التهكم، وثانياً، العوامل التنظيمية التي توحى بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والكفاءة وحسن النية". وعلى ذات النهج، عرف كل من (Chiaburu, et al., 2013, p. 3) التهكم التنظيمي بأنه: "اتجاه سلبي يتكون نتيجة إدراك الموظف وجود سوء تصرف أو سوء نية من قبل الجهة الفاعلة أو الكيان التنظيمي. ويمكن أن يوجه هذا الاتجاه السلبي نحو المنظمة ككل، أو نحو أفراد معينين داخلها".

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن صياغة تعريف إجرائي لمفهوم التهكم التنظيمي على النحو الآتي: التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي متعدد الأبعاد يتبناه الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، ينبثق عن إدراك شخصي لغياب النزاهة، أو الكفاءة أو حسن النية لدى المنظمة أو قياداتها، ويعبر عنه من خلال: - معتقدات معرفية، تتمثل في قناعة الموظف بأن المنظمة لا تتصرف وفق مبادئ العدالة أو المصلحة العامة؛

- استجابات وجدانية سلبية، تشمل مشاعر مثل الإحباط، الاشمئزاز، خيبة الأمل، وفقدان الأمل؛

- سلوكيات تهكمية وانتقادية، قد تكون ظاهرة أو ضمنية، موجهة نحو المنظمة ككل أو نحو أفراد فيها، وتشمل السخرية، التقليل من الشأن، الشكاوى المجهولة، أو الانسحاب النفسي نتيجة ضعف الولاء التنظيمي.

II-2- أسباب التهكم التنظيمي

تشير الأدبيات التنظيمية إلى أن التهكم التنظيمي لا ينشأ من فراغ، بل هو نتيجة تراكمية لتفاعل معقد بين مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية. ففي كثير من الأحيان، تسهم المشاعر السلبية الناتجة عن غياب العدالة أو الشعور بالإقصاء في تغذية هذا النمط من الاتجاهات السلبية. ويعد فقدان الثقة في الإدارة أحد أبرز المحفزات، لا سيما عندما لا تتماشى قرارات القيادة وسلوكياتها مع ما هو متوقع على المستوى التنظيمي.

كما يعد خرق العقد النفسي بين الموظف والمنظمة عاملاً أساسياً في نشوء مشاعر الخذلان، مما يؤدي إلى تراجع الالتزام وازدياد التهكم. وفي السياق ذاته، يشكل غياب العدالة التنظيمية - خاصة عند شيوع المحاباة في الترقية أو التقييم - بيئة خصبة لظهور التهكم، لما يخلفه من شعور عميق بالإجحاف.

وتتفاقم هذه الاتجاهات في بيئات العمل التي تفتقر إلى الدعم المؤسسي والتواصل الفعال، حيث يعاني الموظفون من الإهمال أو التجاهل، بالإضافة إلى غياب الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين. كما يسم ضعف التكامل بين الأدوار التنظيمية وغموض المهام في خلق أجواء من الارتباك والتوتر المهني، مما يعزز احتمالات بروز السلوك التهكمي.

من جهة أخرى، فإن غياب النزاهة المؤسسية، وتزايد أعباء العمل دون توفير دعم كاف، ووجود تضارب في التوجيهات الإدارية، تعد جميعها عوامل تضعف ثقة الموظف في منظمته، وتعزز شعوره بالاغتراب الوظيفي، وهو ما أكدته العديد من الدراسات، منها ما أشار إليه (Gharib & Khairy, 2019, p. 90).

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن التهكم التنظيمي يمثل انعكاساً مركباً لسلسلة من التجارب السلبية التي يمر بها الموظف داخل المنظمة، ويستلزم معالجته تبني مقاربات شاملة تدمج بين الإصلاح التنظيمي والدعم النفسي في بيئة العمل.

II-3- أبعاد التهكم التنظيمي

اعتمدت معظم الدراسات النظرية على النموذج الثلاثي الأبعاد الذي قدمه من (Dean et al. (1998)، والذي يفسر التهكم التنظيمي بوصفه ظاهرة تتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة: البعد المعرفي (الاعتقادي)، البعد العاطفي (الوجداني-الانفعالي)، والبعد السلوكي. ويمثل كل بعد مدخلاً لفهم أحد جوانب هذا الاتجاه السلبي.

II-3-1- البعد الاعتقادي (Beliefs)

يشكل البعد المعرفي أو الاعتقادي المكون الأول في مفهوم التهكم التنظيمي، ويظهر من خلال قناعة العامل بأن المنظمة تفتقر إلى مبادئ النزاهة والعدالة (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 345). إذ يقوم العامل بتفسير سلوكيات وممارسات المنظمة من خلال الملاحظة والتجربة، ويكون تصورات انطلاقة من إدراكه للواقع التنظيمي المحيط (Naus, 2007, p. 25). وعندما تتعارض هذه التصورات مع توقعاته السابقة، تنشأ لديه نزعة إلى التشكيك في صدق نوايا المنظمة وممارساتها، ورفض مصداقيتها. فالعامل المتهكم غالباً ما يعتقد أن المنظمة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر (Brandes, et al., 1999, p. 32)، مما يعزز إحساسه

بالخيانة التنظيمية، نتيجة تخلها عن قيم العدالة والمصداقية لصالح مصالحها الذاتية. كما يتبنى هذا العامل رؤية تشككية تجاه الأفعال التنظيمية، ويفترض أنها تنطوي على دوافع خفية، فيتوقع الخداع والتضليل بدلا من الشفافية والموضوعية، ويبحث عن المعاني الضمنية خلف القرارات الرسمية التي تصدر عن الإدارة (Dean, et al., 1998, p. 345).

II- 2-3- البعد العاطفي (Affect)

يمثل البعد العاطفي المكون الثاني للتهكم التنظيمي، ويتجلى في استجابات شعورية ناتجة من إدراك العاملين لانعدام النزاهة والمصداقية في ممارسات المنظمة (Ince & Turan, 2011, p. 106). فالتهكم اتجاه المنظمة لا يعد تقييما عقلانيا بحثا خاليا من المشاعر، بل يصاحبه عادة انفعالات عاطفية قوية وردود فعل شعورية حادة (Dean, et al., 1998, p. 346). فالتهكم قد يشعر بالازدراء والغضب اتجاه منظمته، وقد يعاني أيضا من الإحساس بالألم والاشمئزاز، بل وقد يشعر بالخجل عند التفكير فيها. ومن هذا المنطلق، يمكن الاستدلال على وجود أفراد متهمين داخل المنظمة من خلال ملاحظة تفشي مشاعر الضيق، القلق، التملل، والتوتر بين العاملين (Brandes, et al., 1999, p. 33). ويعود السبب الأساسي وراء نشوء مشاعر الإحباط وخيبة الأمل إلى فشل المنظمة في تلبية التوقعات الراسخة لدى العاملين بشأن العدالة، والأمانة، والإنصاف، إضافة إلى تطلعهم إلى معاملة قائمة على الاحترام وصور الكرامة (Naus, 2007, p. 30).

II- 3-3- البعد السلوكي (Behavior)

يجسد البعد السلوكي المظهر الخارجي للتهكم التنظيمي، والتي غالبا ما تترجم إلى سلوكيات تقلل من شأن المنظمة وتنتقص من قيمتها وأهميتها (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 346). ويعبر هذا البعد عن السلوكيات التي يمارسها الأفراد المتهمون داخل المنظمة، سواء بشكل علني أو خفي، وتتميز هذه الأفعال بالعدائية، والنقد اللاذع، والاغتراب، وعدم الانخراط في العمل، إلى جانب فقدان الثقة في القادة، وانعدام إيمان بالأشخاص أو الجماعات أو الإيديولوجيات أو الأعراف الاجتماعية والمؤسسية. وتعد هذه التصرفات امتدادا مباشرا لما يحمله هؤلاء الأفراد من معتقدات وانفعالات سلبية تجاه المنظمة (Naus, 2007, p. 30). ومن ناحية أخرى، قد تشمل هذه السلوكيات مظاهر إضافية مثل النقد اللاذع، والتنبؤ بنتائج سلبية أو متشائمة، والتعبير عن الآراء بأسلوب ساخر، وتوجيه الانتقادات المختلفة نحو المنظمة (Kutani & Çetinel, 2010, p. 188). فعلى سبيل المثال، قد يعبر الأفراد المتهمون عن تشككهم في نجاح مبادرات إدارة الجودة داخل المنظمة، ويتوقعون فشلها منذ انطلاقها، معتبرين أنها ستكون أكثر مما يمكن أن تحققه من فوائد. كما قد يلجأ هؤلاء الأفراد إلى استخدام سلوكيات غير لفظية للتعبير عن تهكمهم، مثل التحديق المطول، والابتسامة المصطنعة، وإيماءات وتعابير الوجه، وحركات الرأس، وهي جميعها أنماط سلوكية غالبا ما تلاحظ لدى العاملين المتهمين وتعد سمة مميزة لهم (Brandes, et al., 1999, p. 34).

II- 4- آثار التهكم التنظيمي

تجمع الأدبيات التنظيمية على أن التهكم التنظيمي يعد من الظواهر المؤثرة بعمق على جودة الأداء داخل بيئة العمل، بالنظر إلى ما يخلفه من تداعيات سلبية تطال الأبعاد الفردية والجماعية على حد سواء. وتشير نتائج

الدراسات، لاسيما ما أورده (Kaygin, et al., 2016, pp. 2-3) إلى أن تفشي التهكم التنظيمي يرتبط بجملة من الآثار السلبية، من أبرزها: انخفاض الدافعية والأداء الوظيفي، تصاعد نوايا ترك العمل وارتفاع معدلات دوران العمالة، ضعف الحافزية نحو الترقية المهنية، وتراجع مستويات الدعم الاجتماعي بين الزملاء. كما يسهم التهكم التنظيمي في إضعاف المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وتدهور التوقعات الإيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، إلى جانب العزوف عن تبني القيم المؤسسية، واتساع فجوة التوافق بين العامل والمنظمة، وهو ما يولد شعورا متزايدا بالاغتراب التنظيمي. ويتوافق ذلك مع تراجع في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض في مستويات كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهي جميعها مؤشرات على تدهور المناخ الداخلي وفقدان الصحة التنظيمية. وبناء عليه، يعد التهكم التنظيمي مؤشرا تحذيريا على وجود اختلالات هيكلية وجوهرية في البنية التنظيمية، وليس مجرد موقف سلبي عابر، الأمر الذي يستدعي تدخلات إدارية شاملة ومدروسة، تستهدف استعادة التوازن وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة.

III - المنهجية

III - 1 - مدخل منهجي:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل تجليات التهكم التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة-، ودراسة علاقته بالالتزام التنظيمي من منظور تفسيري. ونظرا للطبيعة المعقدة والمتشابكة للسياق الاجتماعي لهذه الظاهرة، تم اعتماد المنهج النوعي باعتباره الأكثر ملاءمة لفهم الخبرات الذاتية للمبحوثين وتحليل معانهم وسلوكياتهم ضمن بيئتهم الطبيعية.

III - 2 - نوع البحث:

يعد هذا البحث نوعيا ويعتمد على المقابلة شبه الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو يندرج ضمن البحوث التفسيرية التي تهدف إلى توليد فهم عميق للظواهر الاجتماعية من خلال أصوات وتجارب المشاركين. وقد أشار العديد من الباحثين، مثل (Creswell, 2013) و (Denzin & Lincoln, 2011)، إلى أن البحوث النوعية تعد الخيار الأمثل عندما تكون الظاهرة المدروسة مرتبطة بالسياق الاجتماعي والمعنوي الذي يشكل الخبرة الفردية. وتعتبر هذه المنهجية مناسبة لفهم التهكم التنظيمي باعتباره ظاهرة معقدة تتجلى في المواقف والتفاعلات اليومية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة-، ولا يمكن اختزالها فقط في مؤشرات رقمية.

III - 3 - منهج البحث:

تم توظيف المنهج الظاهري التفسيري (Interpretative Phenomenological Analysis – IPA) جزئيا، إلى جانب التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis)، وذلك لتحليل مضمون المقابلات واستخلاص الموضوعات ذات الدلالة. ويعد تحليل الظواهر التفسيرية (IPA) من الأساليب المنهجية المتقدمة داخل المنهج النوعي (Smith, Flowers, & Larkin, 2009)، حيث يركز على فهم كيف يفسر الأفراد تجاربهم الشخصية في سياقاتهم الاجتماعية، مما ينسجم تماما مع هدف هذه الدراسة في فهم التهكم التنظيمي انطلاقا من أصوات

وتجارب الموظفين. وقد استند التحليل إلى نموذج (Braun & Clarke, 2006) من خلال الخطوات الست: التعرف على البيانات، الترميز، البحث عن الموضوعات، مراجعتها، تسميتها، ثم تقديم التقرير.

III - 4- أدوات جمع البيانات:

استخدمت أداة المقابلة شبه الموجهة، نظراً لما توفره من مرونة تسمح بالغوص في تجارب المشاركين، مع الحفاظ على إطار توجيهي عام موحد. تم تصميم دليل المقابلة بالاعتماد على نموذج علمي مستخدم في دراسات سابقة معتمدة في أدبيات التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وخاصة الدراسة التأسيسية لـ (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)، دون اللجوء إلى مراجعة خارجية من قبل خبراء، مع ضمان التوافق المنطقي والدلالي لأسئلته مع أهداف الدراسة ومحاورها النظرية.

وقد شمل دليل المقابلة المحاور الآتية:

- التصورات العامة حول بيئة العمل؛

- مواقف الموظفين تجاه الإدارة والسياسات التنظيمية؛

- مواقفهم من التهكم وأشكاله؛

- أنماط الالتزام والمحفزات أو العوائق المرتبطة به.

III - 5- عينة البحث:

تم اختيار عينة قصدية متنوعة مكونة من (23) موظفا وزعوا بعناية لتمثيل مختلف المواقف من ظاهرة التهكم التنظيمي. تم أخذ التنوع في الاعتبار من حيث الجنس، الرتبة، سنوات الأقدمية، والانتماء الوظيفي، لضمان تغطية أوسع للظروف الإدراكية داخل المؤسسة (أنظر الملحق رقم 1). وقد قسمت العينة - بناء على تحليل الاستجابات الأولية - إلى ثلاث فئات رئيسية:

- 7 موظفين يظهرون سلوكاً تهكمياً واضحاً ومستمر، يعبر عن الإحباط من الإدارة؛

- 10 موظفين يرفضون التهكم، لكنهم يبدون التزاماً نقدياً ويعبرون عن مواقفهم بطرق مؤسسية؛

- 6 موظفين يظهرون ولاء غير نقدي للمؤسسة، ويميلون إلى رفض التهكم كمبدأ سلوكي أو أخلاقي.

يهدف هذا التوزيع إلى ضمان الموضوعية والتوازن في فهم مختلف التمثيلات المرتبطة بالتهكم التنظيمي والالتزام، والابتعاد عن التحيز لفئة دون أخرى، بما يعكس الواقع المؤسسي بعمق وتحليل حيادي.

III - 6- طريقة تحليل البيانات:

تم تسجيل إجابات المشاركين صوتياً وتفرغها حرفياً، ثم خضعت لقراءة متأنية عدة مرات لاستخلاص المعاني الضمنية والصريحة. جرى التحليل وفق خطوات التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis) كما حددها (Braun & Clarke, 2006)، والتي تشمل:

- التعرف على البيانات: عبر القراءة المتكررة للمقابلات لتكوين فهم أولي شامل؛

- الترميز الأولي: عبر استخراج العبارات المفتاحية ذات الدلالة وربطها بمعانٍ مبدئية؛

- البحث عن الموضوعات: من خلال تجميع الرموز المتشابهة ضمن موضوعات مبدئية؛

- مراجعة الموضوعات: بالتأكد من تماسك كل موضوع داخليا ومن اتساقه مع النصوص الأصلية؛

- تسمية الموضوعات: بوضع تسميات تحليلية دقيقة تعكس جوهر كل موضوع؛

- كتابة التقرير: باستخدام اقتباسات داعمة لكل موضوع وربطها بالأدبيات النظرية.

وقد تم دعم التحليل أيضا ببعض عناصر المنهج الظاهري التفسيري (IPA)، من خلال التركيز على الكيفية التي يعبر بها المشاركون عن تجاربهم الشخصية ورؤيتهم للتحكم التنظيمي من منظورهم الخاص، بما يتيح فهما معمقا للدوافع الذاتية والسياقية وراء مواقفهم. تمت مراجعة نتائج التحليل مرارا، مع مقارنة شفرات النصوص المتعددة عبر الفئات الثلاث، بما يضمن تتبع الأنماط المشتركة والفروقات بين المواقف المختلفة داخل العينة، وبما يعزز من مصداقية النتائج ويعمق تفسير الظاهرة المدروسة.

III - 7- الصدق والثبات:

لضمان الصدق في هذا البحث النوعي، تم الاعتماد على دليل مقابلة مستند إلى نموذج علمي معتمد في الأدبيات، تحديدا دراسة (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)، مما وفر إطارا نظريا موثوقا لتوجيه الأسئلة. وقد أجريت المقابلات في بيئة مألوفة للمشاركين، وبصورة تفاعلية مفتوحة، مما عزز من صدق الاستجابات وواقعيتها. كما تم تضمين اقتباسات مباشرة من أقوال المشاركين في عرض النتائج، ما يمنح القارئ القدرة على التحقق من مدى اتساق التحليل مع البيانات الأصلية.

أما من حيث الثبات، فقد تم اتباع إجراءات دقيقة لضمان اتساق التحليل عبر مراحل متعددة:

- أجري التحليل بطريقة منهجية قائمة على خطوات (Braun & Clarke, 2006) للتحليل الموضوعاتي؛

- تم حفظ جميع بيانات المقابلات (تفريغات، مذكرات ميدانية، رموز تحليل) ضمن مسار توثيقي واضح

(Audit trail)، يتيح إمكانية التتبع والمراجعة؛

- أعيد فحص الرموز والموضوعات عدة مرات أثناء التحليل، للتحقق من الاتساق الداخلي، مع مقارنة

النتائج بين الفئات الثلاث لضمان استقرار التفسير.

تعكس هذه الإجراءات التزاما بالمعايير المنهجية للبحث النوعي، بما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية

الاستفادة منها في سياقات بحثية مماثلة.

III - 8- الاعتبارات الأخلاقية:

تم الالتزام بجميع المعايير الأخلاقية المعتمدة في البحوث النوعية، وتمثلت الإجراءات المتخذة فيما يلي:

- تم الحصول على موافقة رسمية من الإدارة العليا الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

-وكالة المسيلة- التي أجريت بها الدراسة، بعد تقديم طلب خطي يوضح طبيعة البحث وضمان سرية المشاركين

وعدم التأثير على سير العمل؛

- طلب من جميع المشاركين توقيع نموذج موافقة مستنيرة، يوضح لهم أهداف الدراسة، وطبيعة

المشاركة، وحقوقهم في الانسحاب في أي وقت دون تبعات؛

- تم ضمان السرية التامة لهويات المشاركين، من خلال استخدام أسماء رمزية وعدم تضمين أي معلومات تعريفية قد تؤدي إلى الكشف عن هوية المبحوثين؛
- أجريت المقابلات في أماكن آمنة ومريحة اختارها المشاركون أنفسهم، وتم تسجيلها بعد الحصول على إذن صريح منهم؛
- حفظت البيانات المجمعة (تسجيلات، تفرغات، ملاحظات) في ملفات مؤمنة، ولن يتم استخدامها إلا لغرض البحث الحالي؛
- التزم الباحث بالحياد التام أثناء إجراء المقابلات، واحترم خصوصية كل مشارك وسعى إلى تهيئة جو من الثقة والانفتاح.
- تستند هذه الإجراءات إلى المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي، والمتمثلة في: احترام الأشخاص، والعدل، وعدم التسبب في الأذى، والحفاظ على السرية والكرامة الإنسانية للمبحوثين، وذلك كما أشار إليه (Creswell, 2013) في توجيهاته حول البحوث النوعية الأخلاقية.

IV- تحليل النتائج

- مكن استخدام التحليل الموضوعاتي وفق نموذج (Braun & Clarke, 2006) وتحليل الظواهر التفسيرية (IPA)، من استخراج ثلاث فئات رئيسية من المواقف:
- التهكم كاستجابة لضغوط العمل وغياب العدالة؛
 - الرفض الأخلاقي للتهكم والتعبير المهني البديل؛
 - الولاء غير النقدي ورفض التهكم كمبدأ.
- تعكس هذه الأنماط الفئات الثلاث التي تشكل العينة، وهي مبنية على التحليل المتعمق لإجابات المشاركين ضمن سياقهم المهني والاجتماعي، وقد تم تعزيز كل محور تحليلي باقتباسات تمثيلية وتفسير نظري يدعمه من الأدبيات. في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء –وكالة المسيلة-، تم تحديد ثلاثة أنماط رئيسية في التفاعل مع ظاهرة التهكم التنظيمي، وهي: التهكم كاستجابة لفقدان العدالة؛ والرفض الأخلاقي للتهكم والتعبير المهني البديل؛ والولاء غير النقدي ورفض التهكم كمبدأ. تمثل هذه الأنماط الطيف الكامل للمواقف التنظيمية، وتظهر مدى تنوع الاستجابات الفردية وفقا للسياق والسلوك التنظيمي والتجربة الذاتية. وقد تم تنظيم هذه النتائج في ثلاثة موضوعات تحليلية رئيسية مدعومة باقتباسات وتفسير نظري.

IV-1- الموضوع الأول: التهكم كاستجابة لضغوط العمل وفقدان العدالة

- ظهر هذا الموضوع بشكل رئيسي لدى (7 موظفين من أصل 23 موظف) يمثلون فئة الموظفين المتهمكين، الذين عبروا عن خيبة أملهم من الإدارة، واعتبروا التهكم وسيلة للتنفيس عن مشاعر الإحباط الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية.

الجدول (01): نماذج من إجابات الموظفين المتهكمين

الموظف	الإجابة الأصلية	التحليل الأولي
1	" رأيت بأمر عيني زملاء لا يستحقون الترقية، بينما أعمل بجد وأهمش".	تعبير عن الإحباط من غياب العدالة وشعور بالتمييز.
2	"ماذا تريدني أن أفعل؟ لا أحد يسمعنا. نتكلم فيضحكون علينا".	الإشارة إلى انعدام قنوات التعبير الفعالة داخل المؤسسة.
3	" عندما أرى الظلم، أضحك، لكنه ليس ضحك الفرح، بل ضحك مرير".	التهكم كاستجابة انفعالية تجاه الظلم الإداري.
4	" أتهكم بصوت عال ليعرفوا أننا واعون بما يحدث".	استخدام التهكم كشكل من المقاومة الرمزية.
5	" عندما أتهكم، أشعر أنني ما زلت حيا، فالإدارة لا ترانا إلا كديكورات".	تعبير عن فقدان الشعور بالأهمية داخل المنظمة.
6	" طالما لا يوجد نتيجة، أتهكم وأحولها إلى نكتة، أفضل من أن أتحدث بجدية".	تهكم ساخر ناتج عن العجز المكتسب وفقدان الأمل.
7	" عندما أرى الظلم بعيني، أقول كلاما ساخرا لأفرغ غضبي".	التهكم كتنفيس عاطفي في ظل غياب العدالة التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحث بناء على إجابات المستجوبين

تظهر نتائج التحليل التفسيري للتهكم التنظيمي في بيئة العمل أن الموظفين يستخدمون التهكم كأداة للتعبير عن الإحباط والعجز الناتج عن غياب العدالة والتمييز داخل المنظمة. يرتبط التهكم بشكل وثيق مع الظلم الإداري وفقدان الأمل في التغيير، حيث يتحول إلى مقاومة رمزية للواقع المحبط، ويستخدم الموظفون السخرية كوسيلة غير مباشرة للتعبير عن مشاعرهم السلبية تجاه الإدارة. يعكس هذا السلوك فقدان الشعور بالأهمية داخل المنظمة، ويؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي وتراجع الالتزام المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التهكم تنفيسا عاطفيا يساهم في تهدئة مشاعر الغضب والإحباط في ظل غياب قنوات التعبير الرسمية الفعالة.

IV-2- الموضوع الثاني: الرفض الأخلاقي للتهكم والتعبير المهني البديل:

برز هذا الموضوع بقوة لدى (10 موظفين من أصل 23) يمثلون فئة الموظفين الملتزمين نقديا، الذين عبروا عن التزامهم المهني ورفضهم المبدئي لسلوك التهكم رغم إدراكهم لوجود مشكلات تنظيمية داخل المؤسسة. يظهر هؤلاء الأفراد نوعا من الوعي الأخلاقي والتنظيمي، حيث يفضلون استخدام وسائل تعبير مهنية وغير تهكمية عند مواجهة السلوكيات أو القرارات غير المرغوبة.

الجدول (02): نماذج من إجابات الموظفين الملتزمين نقديا

الموظف	الإجابة الأصلية	التحليل الأولي
1	"هناك مشاكل، لكنني أريد حلها بالحوار وليس بالتهكم".	رفض التهكم وتفضيل أساليب تواصل مباشرة وبناءة.
2	"أنتقد في الاجتماعات بصوت مسؤول...لا أحب أن أكون سلبيا".	الالتزام نقدي مبني على المسؤولية المهنية والانضباط التنظيمي.
3	"أكتب تقارير وأقدم شكاوى رسمية، أعمل بالقانون وليس بالسخرية".	استخدام أدوات مؤسساتية بديلة عن التهكم.
4	"حتى عندما أرى شيئا لا يعجبني، أحاول توجيهه وليس التهكم".	التهكم غير مقبول من منظور أخلاقي ومهني.

	عليه".	
5	"ليس من مستواي التهكم...أحب أن أكون قدوة لزملائي الجدد".	رفض التهكم من منطلق القدوة والانضباط الشخصي.
6	"صحيح أن هناك من يخطئ، لكنني أوجهه وليس أستهزئ به أمام الناس".	تفريق واضح بين النقد البناء والتهكم السلبي.
7	"أتحمل المسؤولية، وحتى إذا أخطأت، أحب أن ينصحنني الناس وليس أن يتهكموا علي".	التوقع المتبادل للسلوك المسؤول داخل الفريق.
8	"لا أحب أن أتحدث بالسخرية، أشعر أنها تقلل من قيمة الشخص الذي أمامي".	استحضار البعد الإنساني كمانع للتهكم.
9	"هناك مشكلة في الإدارة، لكنني أحب أن أصلحها وليس أن أعقدها بالتهكم".	التهكم ينظر إليه كعائق للإصلاح والتنمية المهنية.
10	"يجب على الإنسان أن يتحلّى بالصبر، فلا يجب أن يرد دائما على العيوب بالضحك المر".	رفض التهكم باعتباره انفعالا لا يصلح، بل يقاوم التوتر التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحث بناء على إجابات المستجوبين

تشير نتائج الجدول إلى أن الموظفين الذين يرفضون التهكم التنظيمي يفضلون استخدام أساليب تواصل مباشرة وبناءة لحل المشكلات، مثل الحوار والكتابة الرسمية. يظهرون التزاما نقديا مسؤولا، ويعبرون عن آرائهم بطرق منظمة دون الانجرار إلى السخرية. يتمسك هؤلاء الموظفون بالقيم الأخلاقية والمهنية، معتبرين أن التهكم لا يتناسب مع القدوة والانضباط الشخصي. كما يعتبر التهكم عائقا أمام الإصلاح والتنمية المهنية، ويرفض باعتباره انفعالا سلبيا يزيد من التوتر التنظيمي. بصفة عامة، يفضل هؤلاء الموظفون النقد البناء والنصائح الهادفة بدلا من السخرية، مما يعكس رغبتهم في تعزيز المناخ التنظيمي الصحي.

IV-3- الموضوع الثالث: الولاء غير النقدي ورفض التهكم كمبدأ

ظهر هذا الموضوع بوضوح لدى (6 موظفين من أصل 23)، يمثلون فئة الموظفين الموالين الذين يظهرون طاعة تنظيمية غير نقدية، ويعبرون عن رفض مبدئي للتهكم باعتباره سلوكا غير أخلاقي يهدد صورة المؤسسة ويعد خروجاً عن القيم المهنية والانضباطية.

الجدول (03): نماذج من إجابات الموظفين ذوي الولاء غير النقدي

الموظف	الإجابة الأصلية	التحليل الأولي
1	"المؤسسة فوق الجميع، ولا يجوز التهكم علما، مهما كانت الظروف".	الولاء المؤسسي يتجاوز النقد حتى عند وجود خلل.
2	"أنا ضد التهكم، فهذا ضعف في التربية الإدارية...نحن هنا للعمل والطاعة فقط".	ربط التهكم بانعدام الانضباط والتهذيب المهني.
3	"عندما نهكم، نخسر صورة المؤسسة، والناس من الخارج يحكمون علينا بالباطل".	تهكم الموظف ينظر إليه كتشويه لصورة المؤسسة أمام المجتمع.
4	"حتى إذا أخطأنا، يجب أن نصلح الأمور داخل المؤسسة، وليس أن نفضح العيوب أمام الناس".	موقف يعكس ثقافة التستر المؤسسي والحرص على السمعة الداخلي.

5	"ليس من الصواب أن تهكم كلما رأيت شيئا لا يعجبك... يجب أن تعرف كيف تعمل بهدوء".	الطاعة الصامتة تعتبر من أخلاق الموظف المثالي في هذا الخطاب.
6	"أنا أؤمن أن الإدارة تضم كبارا يعرفون كيف يفكرون، وليس من دورنا التهكم عليهم".	تفويض القرار للإدارة العليا ورفض المساءلة الشعبية أو الرمزية.

المصدر: إعداد الباحث بناء على إجابات المستجوبين

تشير إجابات الموظفين إلى رفض التهكم كظاهرة تنظيمية، حيث يعتبر الولاء المؤسسي فوق النقد، حتى في حالة وجود أخطاء داخل المؤسسة. يربط التهكم بانعدام الانضباط والتربية المهنية، مما يعكس أن السخرية تعتبر سلوكا غير لائق في بيئة العمل. كما ينظر إلى التهكم كتشويه لصورة المؤسسة أمام الجمهور الخارجي، ويعتبر منافيا لثقافة التستر المؤسسي التي تحرص على سمعة المؤسسة داخليا. يتوقع من الموظف المثالي أن يتجنب التهكم ويعمل بهدوء، ويفوض القرار للإدارة العليا مع رفض المساءلة الشعبية أو الرمزية.

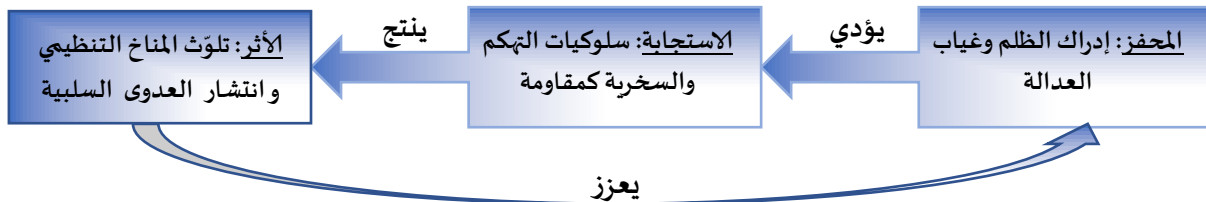
V- مناقشة النتائج: بناء نموذج تفسيري لديناميكية التهكم في الوكالة

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التهكم التنظيمي يعد استجابة مركبة ومتعددة الأبعاد، يتفاوت فيها الموظفون من حيث درجة التبني والرفض. وقد كشفت البيانات عن أن التهكم غالبا ما ينشأ نتيجة إدراك الموظف لوجود خلل في العدالة التنظيمية، وضعف الشفافية، وتراكم خيبات الأمل. هذا يتفق مع ما طرحه (Dean, 1998) و (Brandes, & Dharwadkar, 2000) و (Abraham, 2000) من أن التهكم يتشكل عندما يدرك الأفراد عدم التوافق بين أقوال المنظمة وأفعالها

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن نمطين من الرفض: الأول عقلاني قائم على المبادئ المهنية، والثاني قائم على الطاعة غير المشروطة. ويعد هذا التباين دليلا على أن التهكم لا يفسر فقط من خلال التجربة التنظيمية، بل أيضا من خلال الخصائص الشخصية والقيم الفردية، وهو ما تؤكد نظريات مثل "نظرية الهوية التنظيمية" (Ashforth & Mael, 1989)، و"نظرية التبادل الاجتماعي".

وعليه، وتعميقا لهذا الطرح، تتجاوز الدراسة الوصف الظاهري لتقدم نموذجا تفسيريا، هذا النموذج يربط بين "الشعور بالظلم" (الذي ظهر لدى الفئة الأولى) و"الاستجابة التكمية" و"أثرها على المناخ"، موضحا كيف يعيد الصندوق إنتاج السلبية ذاتيا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): النموذج التفسيري لديناميكية التهكم التنظيمي في وكالة المسيلة



المصدر: إعداد الباحث

يوضح النموذج المسار المتكرر للظاهرة، فهو يبدأ من إدراك الظلم (المحفز)، مروراً بمقاومة الموظف عبر السخرية (الاستجابة)، وصولاً إلى تعكير بيئة العمل (الأثر)، والذي يعود بدوره لتغذية شعور الظلم مجدداً.

ومن خلال هذا النموذج، يمكننا تفكيك الأنماط الثلاثة التي ظهرت في الدراسة بالتفصيل:

1-7 مناقشة النمط الأول: التهكم كاستجابة لضغوط العمل

- يتفق هذا النمط مع الطرح الكلاسيكي لـ (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) باعتباره ناتجا عن فجوة بين التوقعات التنظيمية والواقع. من هذا المنطلق، يمكن استنتاج النقاط التالية:
- يستخدم التهكم كبديل اضطراري للتعبير عن المواقف في بيئة مغلقة، في ظل غياب قنوات رسمية فعالة للتواصل مع الإدارة؛
 - يرتبط التهكم ارتباطا مباشرا بمشاعر الظلم والتمييز وغياب الإنصاف الوظيفي، وهو ناتج عن الفجوة بين التوقعات التنظيمية وواقع التجربة اليومية؛
 - يعتبر التهكم وسيلة للمقاومة الهادئة، حيث يرسل الموظفون رسائل احتجاج غير مباشرة، محاولين استعادة بعض من كرامتهم وإظهار وعيهم بالواقع التنظيمي؛
 - يظهر التهكم كنتيجة لمشاعر الغضب والإحباط واللامبالاة، مما يجعله استجابة انفعالية أولا، قبل أن يكون موقفا عقلانيا أو سياسيا؛
 - يؤدي غياب الأمل في التغيير التنظيمي إلى تبني الموظفين أسلوب التهكم كموقف دائم، بدلا من أن يكون مجرد رد فعل ظرفي؛
 - يضعف التهكم المتكرر الانتماء الجماعي ويخلق مناخا سلبيا داخل الفريق، حيث يتحول إلى عدوى تنظيمية تنتشر بين الزملاء.

2-7 مناقشة النمط الثاني: الرفض الأخلاقي للتهكم

- يعكس هذا النمط الالتزام التنظيمي الناضج، حيث يميل الموظفون إلى التعبير المنضبط عن الانزعاج دون اللجوء إلى السخرية. يتماشى هذا مع أدبيات المواطنة التنظيمية (Organ, 1988) التي تبرز السلوك المدني التنظيمي. ويمكن اعتبار هذا النمط نموذجا لتطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الإصلاح من الداخل. كما يتقاطع هذا الموقف مع ملامح الثقافة التنظيمية السلطوية، حيث ينظر إلى الطاعة كقيمة عليا تتفوق على النقد. ويمكن تفسير هذا الموقف من خلال نظرية الطاعة الاجتماعية (Milgram, 1963)، التي تبرز استعداد الأفراد لطاعة السلطة التنظيمية حتى في غياب التوافق الداخلي. وعليه، يمكن استنتاج ما يلي:
- الرفض الأخلاقي للتهكم لا يعني الرضا عن الوضع التنظيمي، بل يدل على نضج في التعامل مع الضغوط؛
 - يرى هؤلاء الموظفون أن التهكم قد يفاقم الوضع بدلا من أن يساهم في حله، لذا يتجنبونه؛
 - يدل هذا النمط على وجود بنية قيمية مهنية داخل بعض الفئات الوظيفية، ويمكن تعزيزها من خلال آليات المشاركة المؤسسية.

3-7 مناقشة النمط الثالث: الولاء غير النقدي

- تتفق النتائج مع ما أشار إليه (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) بأن بعض الموظفين يرفضون التهكم ليس لقناعتهم بعدم وجود اختلالات تنظيمية، بل انطلاقا من الالتزام المعياري الذي يجعلهم يعتقدون أن النقد التهكمي يهدد الصورة الجماعية للمؤسسة. كما يتناغم مع نتائج (Hofstede, 1980) التي

أظهرت أن الثقافات ذات البعد السلطوي المرتفع تفضل الطاعة على التعبير الفردي، مما يخلق ولاء غير نقدي. بالإضافة إلى ذلك، أكد (Andersson & Bateman, 1997) أن رفض التهكم قد يكون ناتجا عن الخوف من فقدان المكانة أو السمعة في بيئة تنظيمية تتسم بالرقابة والانضباط، وهو ما ظهر ضمنا في بعض المواقف. مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- يعبر الموظفون في هذه الفئة عن تمسكهم بمكانة المؤسسة كـ "مرجعية أخلاقية" لا يجوز المساس بها، حتى في ظل أخطاء الإدارة أو السياسات المتبعة. هذا الولاء يعكس الالتزام المعياري؛

- ترى هذه الفئة أن التهكم سلوك غير ناضج يفقد الاحترام المهني ويضعف هيبة المؤسسة، ويعتبر تمردا على النظام الإداري؛

- يعكس الخطاب انتماء هؤلاء الموظفين إلى ثقافة تنظيمية سلطوية، تمجد التسلسل الهرمي وتقلل من قيمة النقد، مما يتفق مع ما أشار إليه (Hofstede, 1980) بشأن "البعد السلطوي" في الثقافة المؤسسية؛

- يرى الموظف في التهكم إساءة لذاته أيضا، نظرا لارتباط هويته المهنية بهوية المؤسسة؛
- في بعض الإجابات، يشير الموظف إلى وجود خوف من العقوبة أو فقدان السمعة، مما يعكس أن الرفض قد لا يكون دائما نابعا من قناعة أخلاقية، بل من احتراز سلوكي تنظيبي.

VI- الخاتمة:

تعد ظاهرة التهكم التنظيمي من الظواهر المعقدة التي تمثل استجابة للتحديات التي يواجهها الموظفون في بيئات العمل، خاصة في المؤسسات التي تشهد نقصا في العدالة التنظيمية والشفافية.

1.VI. نتائج البحث:

أظهرت نتائج هذا البحث أن التهكم التنظيمي ليس سلوكا عشوائيا أو انفعاليا فحسب، بل هو ظاهرة مركبة ترتبط بمواقف الموظفين، وقيمهم المهنية، وسياقاتهم التنظيمية. لقد أفرز التحليل النوعي ثلاثة أنماط متميزة للتفاعل مع التهكم، تعكس اختلافا في مستوى الالتزام، ومدى الثقة في النظام الإداري، ونوعية الثقافة المؤسسية السائدة. كما تؤكد النتائج على أن العلاقة بين التهكم والالتزام لا تختزل في علاقة تعارضية، بل تتوسطها عوامل أخلاقية ونفسية وسياقية. وفي ظل محدودية الدراسات النوعية في البيئة الجزائرية.

2.VI. مقترحات البحث:

بناء على النموذج التفسيري السابق، ومن خلال استلزام السلوك الإيجابي الذي أظهرته فئة "الملتزمين نقديا" في هذا البحث، لا تكتفي الدراسة بتقديم نصائح عامة، بل تقترح حزمة إجراءات عملية موجهة لإدارة الصندوق (وكالة المسيلة) لكسر حلقة التهكم:

1- مأسسة قنوات التنفيس المهني: استجابة لشكوى المهتمين من أنه "لا أحد يسمعنا"، يوصى بإنشاء آلية التظلم الصامت، وهي قناة رسمية (إلكترونية أو ورقية) تتيح للموظف تفريغ شحنات الغضب أو الإبلاغ عن التجاوزات دون كشف هويته. هذا الإجراء يسحب البساط من تحت "التهكم في الأروقة" ويحول الشكوى إلى بيانات قابلة للمعالجة الإدارية؛

2- صياغة ميثاق أخلاقيات النقد الداخلي: استثمارا للرصيد القيمي لفئة "الملتزمين نقديا" (الذين يفضلون المواجهة المسؤولة)، يقترح إشراك الموظفين في صياغة ميثاق داخلي يوضح الفوارق الدقيقة بين "النقد البناء" المقبول و"التهكم الهدام". ويهدف هذا الميثاق إلى تحويل ثقافة "الطاعة العمياء" (التي يتبناها الموالمون) وثقافة "السخرية" (التي يتبناها المتهممون) إلى ثقافة "المساءلة المهنية"؛

3- استراتيجية الشفافية الجذرية في المسار المهني: بما أن المحرك الرئيسي للتهكم في الوكالة هو الشك في معايير الترقية ("زملاء لا يستحقون" حسب تعبير المبحوثين)، فإن العلاج يكمن في اعتماد الشفافية المطلقة. ونوصي بنشر شبكات التقييم الدقيقة ومحاضر لجان الترقية، لتقليص مساحة "التأويلات التهكمية" التي تنمو في الظلام، واستعادة الثقة في العدالة الإجرائية للمؤسسة؛

4- تدريب القيادات على احتواء التهكم: توجيه برامج تكوينية للإطارات المسيرة في الوكالة حول كيفية التعامل مع الموظف المتهمك، ليس كعنصر مشاغب يجب قمعه، بل كمؤشر إنذار مبكر لوجود خلل تنظيمي. ويجب تدريبهم على تقنيات الاستماع النشط لامتنعاص السخرية وتحويلها إلى حوار جدي، مما يفكك مبررات التهكم من جذورها.

3.VI. آفاق البحث:

يفتح هذا البحث آفاقا واسعة للبحث في تأثير التهكم التنظيمي في بيئات العمل المختلفة، خاصة في المؤسسات الجزائرية، حيث تبقى البحوث النوعية حول هذا الموضوع محدودة. من الممكن توسيع البحث ليشمل قطاعات أخرى أو مقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة لفهم تأثير الثقافة المؤسسية في ظهور هذه الظاهرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة كيفية تأثير التهكم على الأداء الفردي والجماعي داخل الفرق، وكيفية منع انتشار هذه الظاهرة على مستوى المؤسسات بشكل عام.

من خلال التعمق في هذه الجوانب، يمكن الوصول إلى استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع التهكم وتعزيز المناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية وغيرها من السياقات الثقافية المشابهة.

VII- الإحالات والمراجع:

- 1- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- 2- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- 3- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- 4- Bayram, A., Biçkes, D. M., Karaca, M., & Caki, C. (2017, Janvier). The Role of Mediation of the Organizational Cynicism the Relationship between Leader Member Interaction and Occupational Performance An Examination on the Elementary Teachers of Public Personnel in Central Anatolia Region. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 39-47.
- 5- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733–753.

- 6- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean Jr, j. w. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, (pp. 1-33). Philadelphia.
- 7- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- 8- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013, April 4). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 1-47.
- 9- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3 ed.). (T. Oaks, Ed.) CA: Sage.
- 10- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4 ed.). (T. Oaks, Ed.) CA: Sage.
- 11- Gharib, R. H., & Khairy, H. A. (2019, September). An examination of the relationships among Organizational Cynicism, Organizational Commitment, and Psychological Contract in the Hotel Industry. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 13(2), 87-106.
- 12- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- 13- Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.
- 14- Kaygin, E., Yilmaz, T., Güllüce, A. Ç., & Ata, N. S. (2016, December 23). A Research for Determining the Relationship between the Organizational Cynicism and the Organizational Commitment. *Management and Organizational Studies*, 4(1), 1-9.
- 15- Kutanis, R. Ö., & Çetinel, E. (2010). Does Perception of Injustice Trigger Cynicism? : A Case Study. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.
- 16- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378. doi:<https://doi.org/10.1037/h0040525>
- 17- Naus, A. J. (2007, January 1). Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. *Doctoral Thesis*, 144.
- 18- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington.
- 19- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: Sage.
- 20- Wilkerson, J. .. (2002). Organizational Cynicism and Its Impact on Human Resources Management. In G. R. Ferris, M. R. Buckley, D. B. Fedor, & M. R. G. R. Ferris (Ed.), *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes* (pp. 532-546). New Jersey: Prentice Hall.

VIII - الملاحق:

الملاحق (01): تفصيل العينة القصدية المتنوعة في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية –

المسيلة

الرقم	الجنس	الرتبة الوظيفية	سنوات الأقدمية	الانتماء الوظيفي (المصلحة/المديرية)
1	ذكر	رئيس مصلحة	18 سنة	مصلحة مراقبة الحسابات الطبية
2	أنثى	مكلفة بالدراسات	10 سنوات	مصلحة الدراسات والإحصاء
3	ذكر	إداري تنفيذي	7 سنوات	مصلحة التحصيل
4	أنثى	عون إداري	3 سنوات	مصلحة الاستقبال
5	ذكر	مكلف بتسوية الملفات	14 سنة	مصلحة التعويضات العائلية
6	أنثى	مهندسة إعلام آلي	12 سنة	مصلحة الإعلام الآلي
7	ذكر	نائب مدير وكالة	20 سنة	الإدارة العامة للوكالة
8	أنثى	عون مكتب	6 سنوات	مصلحة التسجيل
9	ذكر	طبيب مراقب	8 سنوات	مصلحة المراقبة الطبية
10	أنثى	تقني سام في الإعلام الآلي	5 سنوات	مصلحة الأرشفة الرقمي
11	ذكر	عون صيانة	16 سنة	مصلحة الموارد العامة
12	أنثى	ملحقة إدارية	9 سنوات	مصلحة المستخدمين
13	ذكر	مكلف بمراقبة أرباب العمل	13 سنة	مصلحة الاشتراكات
14	أنثى	مدققة ملفات	11 سنة	مصلحة مراقبة الأداء
15	ذكر	رئيس مكتب	17 سنة	مصلحة البطاقة الشفاء
16	أنثى	مكلفة بالعلاقات مع المواطنين	4 سنوات	مصلحة الاستقبال والشكاوى
17	ذكر	تقني إعلام آلي	6 سنوات	مصلحة الإعلام الآلي
18	أنثى	عون تنظيف	15 سنة	مصلحة الصيانة والخدمات العامة
19	ذكر	مكلف بالتحقيقات	10 سنوات	مصلحة التحقيقات الاجتماعية
20	أنثى	محاسبة	7 سنوات	مصلحة المالية والمحاسبة
21	ذكر	إداري متوسط	2 سنة	مصلحة الاستقبال
22	أنثى	متصرف إداري	5 سنوات	مصلحة التكوين
23	ذكر	رئيس مصلحة	22 سنة	مصلحة المنازعات القانونية