

دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في جامعة صلاح الدين/أربيل

م.م. رنا نيسان يوسف	م. أحمد آزان شريف	م. كوسرت محمد ابابكر
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل	جامعة صلاح الدين/أربيل	جامعة صلاح الدين/أربيل
rana.yousif@su.edu.krd	ahmed.shareef@su.edu.krd	kosret.ebabekir@su.edu.krd

المستخلص:

تهدف الدراسة الى دراسة دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدة التساؤلات تمركزت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين وتم تصميم مخطط فرضي للبحث والذي انبثقت عنه عدة فرضيات رئيسية وفرعية تم اخضاعها لمجموعة اختبارات الاحصائية وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استمارة الاستبيان لهذا الغرض وتوزعت على عينة البحث (٢٢٥) المدراء ومسؤولي الشعب في جامعة صلاح الدين/اربيل وكلياتها، وقام الباحثون بتوزيع الاستبيان عليهم، ورجع (١٦٠) منها، حيث يكون نسبة (٧١%) من مجموع الكلي للمبحوثين، وتم استخدام برنامج (SPSS) لدراسة العلاقات المفترضة في انموذج البحث وتوصل الباحث الى مجموعة الاستنتاجات والمقترحات اهمها وجود علاقة وتأثير بين مهارت الناعمة والتهكم التنظيمي بحيث أن ممارسة المديرين للمهارات الداعمة المتمثلة في الكليات يحد من التهكم التنظيمي اما المقترحات فقد اوصى الباحث ادارة الكليات جامعة صلاح الدين اربيل الى العمل بزيادة كفاءة والفاعلية المدراء بادارة وقتهم وذلك من خلال التخطيط والتنظيم الفعال لعمالهم وكذلك فتح دورات التدريبية تخص كيفية وفاعلية ادارة الوقت.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، إدارة الوقت، العمل كفريق، الاتصال والتواصل، التهكم التنظيمي.

The Role of soft skills in reducing Organizational Cynicism An analytical Research of Directors of Salahaddin University/Erbil

Lecturer: Kosret M. Ebabekir
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Lecturer: Ahmed Azan Shareef
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Assist. Lecturer: Rana Nisan Yousif
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Abstract:

The research aims to study the role of soft skills in reducing organizational cynicism, and the problem of research was identified by asking several questions focused on the nature of the relationship and impact between the two variables and a hypothetical research chart was designed, which resulted in several main and subhypothesis hypotheses that were subjected to the set of statistical tests and the research followed the descriptive analytical approach and the questionnaire was designed for this purpose and distributed to the research sample (225) director and

people officials at Salahaldin University/Erbil and its faculties, and distributed the questionnaire to them, and returned (160), (71%) of the total number of researchers, the program (SPSS) was used to study the supposed relationships in the research model and the researcher reached a set of conclusions and proposals the most important of which is the existence of a relationship and effect between soft skills and organizational cynicism so that the practice of managers of the soft skills of (time management, teamwork and communication) in colleges reduces organizational sarcasm, the proposals, the researcher recommended the management of faculties Salaheddine Erbil University to work by increasing the efficiency and effectiveness of managers by managing their time through the effective planning and organization of their work as well as opening training courses related to how And the effectiveness of time management.

Keywords: Soft Skills, Time Management, Teamwork, Communication, Organizational, Cynicism.

المقدمة

تسعى جميع المنظمات الي تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية ولا يمكن بلوغ ذلك الا من خلال توافر مجموعة من العناصر البشرية ذوي مهارات ناعمة والتي يقصد بها تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين وعرض افكاره واستخدام السلوكيات القيادية بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على التواصل والاتصالات وتفاعل مع الزبائن اثناء خدمتهم، وهي الصفات الشخصية والمهارات الشخصية التي تميز علاقة الشخص مع الآخرين في مكان العمل، وتعد المهارات الناعمة مكمل للمهارات الصلبة، والتي تشير إلى معرفة والمؤهلات العلمية والمهارات المهنية للشخص، والمهارات الحياتية والمهارات الشخصية اللازمة للحصول على فرصة عمل. ويبين سكارنة أنه اذا كان هناك عدد من الصفات التي ينبغي على الفرد التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون اوجب وأهم، وذلك لأن العمل هو محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن معه من زملاء، ومرؤوسين والمستفيدين من عمله(سكارنة، ٢٠٠٩: ٩٣)، وان هذه المهارات تساعد المنظمات في تحقيق اهدافها وينعكس على ادائها ويقلل من ظاهرة التهكم التنظيمي. ومن هذا المنطلق قام الباحثون بدراسة دور الهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي ومن خلال اربعة مباحث، حيث تناول المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، وتطرق المبحث الثاني الجانب النظري، ومثل المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث، واخيرا تم ادراج اهم الاستنتاجات والمقترحات خلال المبحث الرابع.

المبحث الاول: الاطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: تعد المهارات الناعمة أحد طرق تحسين الأداء، كونها تؤثر في سلوك المدراء العاملين في مديريات المبحوثة وتحسين ادائهم وتقوية علاقاتهم مع الاخرين ليصبحوا اكثر انسجاماً وتوافقاً مع أنفسهم ومهنتهم والآخرين وفي هذا الإطار تأتي هذه المحاولة للربط بين المهارات الناعمة وبين الحد من التهكم التنظيمي، وفي ضوء ما سبق تم صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي: ما هو دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي في مديريات جامعة صلاح الدين/اربيل؟ وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما علاقة المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي؟
٢. ما اثر المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي؟

ثانياً. أهمية البحث: يستقي البحث أهميته النظرية والعملية من أهمية الموضوع اي دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي والذي يتناوله البحث وتزداد أهميته من خلال النتائج التي يرنو بالوصول اليها، ويمكن تحديد أهمية البحث فيما يلي:

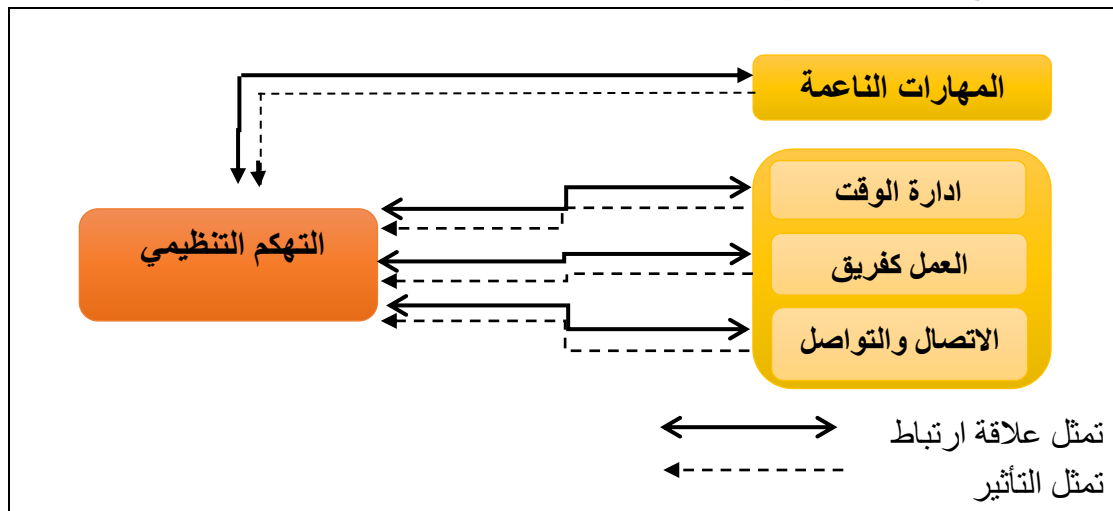
١. الأهمية العلمية: يساهم البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه من قبل الباحثين سابقا فهو يوضح العلاقة المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي في المديرية المبحوثة كما يركز على بيئة عمل واسعة وحساسة وتتبع أهميتها من نوعية الخدمات التي تقدمها، ويعد هذا البحث حسب علم الباحثين محاولة علمية الأولى في بحثهم في موضوع المهارات الناعمة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي في المديرية جامعة صلاح الدين- اربيل، وكذلك يساهم البحث في اثراء المعلومات في التعرف على المهارات الناعمة فهو الاول على مستوى اقليم كردستان العراق الذي يتناول متغير المهارات الناعمة اذ لم يكن الاول في العراق.

٢. الأهمية العملية: يساعد البحث في تحديد واضح، ودقيق لأهم المهارات الناعمة التي ينبغي على المدراء جامعة صلاح الدين- اربيل بشكل خاص التمتع بها، والتي يمكن ان تستخدم كأساس للحد من التهكم التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وأمكانية الاستفادة من نتائج البحث في اعداد برامج تدريبية لهم في مجال المهارات الناعمة، وكذلك يساعد البحث في تعميق مفاهيم المهارات الناعمة لدى المدراء تجاه المتغيرات المبحوثة للحد من التهكم التنظيمي في مديرياتهم.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف هذا البحث الي:

١. التعرف على ماهي المهارات الناعمة واهم ابعادها.
٢. تحديد مستوي المهارات الناعمة لدى المدراء المبحوثين.
٣. تحديد مستوى التهكم التنظيمي في الميدان المبحوث.
٤. الكشف عن العلاقة بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي.
٥. تحديد اثر المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي.

رابعاً. مخطط البحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط افتراضي للبحث كما في الشكل (١) الذي يشير الى العلاقة بين متغيرات البحث، المتغير المستقل المهارات الناعمة والمتغير التابع التهكم التنظيمي.



الشكل (١) مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

- خامساً. فرضيات البحث:** الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الوقت والتهكم التنظيمي.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل كفريق والتهكم التنظيمي.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال والتواصل والتهكم التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الوقت وبين التهكم التنظيمي.
 ٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين العمل كفريق وبين التهكم التنظيمي.
 ٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاتصال والتواصل وبين التهكم التنظيمي.
- سادساً. مجتمع البحث وعينته:** يتمثل مجتمع البحث جامعة صلاح الدين-اربيل، أما المستجيبين أو المبحوثين فتمثلو بكافة الافراد الذين يعملون كمدير في جامعة صلاح الدين-اربيل ومسؤول الشعب في كلياتها والبالغ عددهم (٢٢٥) فرداً.
- سابعاً. ما يميز البحث الحالي:**
١. انفرد البحث الحالي بتحليل علاقة ارتباط المهارات الناعمة وبيان تأثيرها في تقليل التهكم التنظيمي، اذ لم تختبر هذه العلاقات في الدراسات السابقة، لذلك لانستطيع التوصل الى الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين مقارنة بنتائج الدراسات السابقة.
 ٢. يتميز البحث الحالي بالتركيز على مديري مديريات جامعة صلاح الدين –اربيل ، وهو ما تميز البحث الحالي في ميدان تطبيقها.
 ٣. يختلف البحث الحالي من حيث عدد وابعاد متغيرات البحث التي اخذت بنظر الاعتبار، ولا توجد دراسة تربط بين هذين المتغيرين وبشكل خاص مكونات المهارات الناعمة مع التهكم التنظيمي.
 ٤. انفرد البحث الحالي بطرح وبحث المهارات الناعمة ومكوناتها في أنحاء العراق.

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً. المهارات الناعمة Soft Skills: تعد المهارات الناعمة من الاصطلاحات السوسولوجية المتعلقة بالاختبارات الشخصية وتحديد (اختبارات الذكاء العاطفي)، فهي مرتبطة بشكل أساسي بالسمات الشخصية، والاجتماعية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي في الاتصالات والود والعلاقات مع الآخرين (العدوان وعباس، ٢٠١٧: ٣). وعرفتها (الحجاج، ٢٠١٤: ١٢) بأنها سمات وقدرات شخصية يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملية وتحفز الافاق الوظيفية. وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من السمات الشخصية ممثلة في الاتصالات، والود، والتفاؤل التي تميز علاقاتنا مع الآخرين (جرايدة وعلوي، ٢٠١٨: ٢٥٩).

كما عرفت بانها جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع آخرين في جو من الود والتعاون وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي إضافة لمهارات عرض الأفكار بصورة جذابة (عبدالواحد، ٢٠١٦: ٣١٠). وعرفها شبير إجرانياً بأنها تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع

الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، القيادة، والعمل ضمن فريق، والتخطيط، والتفاوض، واتخاذ القرارات وحل المشكلات)، مما يعزز توجه الفرد نحو العمل الريادي (شبير، ٢٠١٦: ١٤-١٥). وعرفها (قويدر، ٢٠١٧: ١٩) هي سمات وقدرات شخصية يمكن ان تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملية وتحفز الآفاق الوظيفية من خلال إمتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الازمات، التخطيط، إدارة الوقت واتخاذ القرار). وهي تلك القدرات والخصائص التي يمكن أن يكتسبها موظف، والتي تساعده على تعزيز قدرته على التفاعل مع الزبائن كمهارة (الاتصال، مهارة العمل ضمن فريق، ومهارات حل المشكلات، القدرة على تحمل المخاطرة والأبداع) بما يسهم في تطوير أداءه الوظيفي (الأغا، ٢٠١٨: ٩).

ويعرف الباحثين المهارات الناعمة (بانها تلك السمات والقدرات والإمكانات شخصية المكتسبة التي يمتلكها المديرين للتعامل مع الموظفين في مكان العمل وتميزهم عن الآخرين. **أبعاد المهارات الناعمة:** هناك اتفاق بين الباحثين على تحديد الأبعاد الأساسية للمهارات الناعمة بـ (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، التفكير الناقد، العمل تحت الضغط، تقييم الذات، ادارة الازمات، التخطيط، ادارة الوقت، اتخاذ القرار، القيادة، التفاوض) وكما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول (١): تحديد ابعاد المهارات الناعمة لدى الباحثين

التفاوض	القيادة	اتخاذ القرارات	ادارة الوقت	التخطيط	ادارة الازمات	تقييم الذات	العمل تحت الضغط	التفكير الناقد	العمل كفريق	الاتصال والتواصل	الابعاد
											الباحثين
/					/	/		/		/	حجاج، ٢٠١٤
	/	/							/	/	EL Abadla & EL Haabi, 2015
						/		/			عبد الواحد، ٢٠١٦
/	/	/	/	/					/	/	شبير، ٢٠١٦
		/	/	/	/		/		/	/	قويدر، ٢٠١٧
			/								العدوان وعباس، ٢٠١٧
									/	/	الأغا، ٢٠١٨
			/					/	/	/	الجرابدة والظوي، ٢٠١٨
	/	/			/		/		/	/	بطش، ٢٠١٩

المصدر: من اعداد الباحثين.

يبين الجدول (١) اعتماد الباحثين والكتاب لابعاد المهارات الناعمة، وبناءً على ذلك وملائمة مع ميدان البحث الحالي، اعتمد الباحثون على الابعاد التالية:

١. **مهارة ادارة الوقت:** يعد الوقت من المهارات القيمة والتمينة في اي منظمة، وبالنسبة لأي فرد وهو أح الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، والتي يمكن أن يعاد انتاجها أو يعاد تغطيتها (العدوان وعباس، ٢٠١٧: ٣). وقد عرف الباحثين (Lebeuf)، (Stewart) إدارة الوقت بأنها عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد واعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها. (شبير، ٢٠١٦: ٢٩). وعرف (قويدر، ٢٠١٧: ٥٤) مهارة ادارة الوقت بانها تعد من المهارات البارزة والحيوية والضرورية والتي يحتاجها الجميع بشكل عام

والعاملين بشكل خاص لما لها من دور الحقيقي في النهوض بواقع الأفراد ونجاح الأعمال ومواجهة نقاط الضعف في ادارة الوقت وخاصة من خلال التركيز على مفهوم أن الوقت مورد من موارد الإنتاج التي يجب تنميتها والحرص عليها واستثمارها.
وهي من المهارات الضرورية للفرد والمؤسسات والشعوب لدورها المهم في النهوض بواقعه واستثمار حياته بشكل فاعل (شبير، ٢٠١٦: ٣٢).
ويعرفها الباحثين بأنها إحدى المهارات المهمة التي يحتاجها الفرد لان يكون فعالا فيها ونجاح قيادته يعتمد على مدى إتقانه في توزيع وقته وادارته.

٢. **مهارة العمل ضمن الفريق:** تعتبر مهارة العمل ضمن فريق من المهارات الضرورية واللازمة للأفراد والمؤسسات ويجب أن يكتسبها الجميع لما لها من فوائد ومزايا متعددة في إنجاز العمل وتحقيق أهدافه المنشودة، وذلك عندما يعمل الجميع بروح الفريق الواحد من خلال إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة وإصرار على إنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق (شبير، ٢٠١٦: ٣٦). يعرف (الفرا، ٢٠١٨: ٣٥) فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد لها الهدف تمتلك مهارات مختلفة يكمل بعضها البعض لإنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق وبالتالي فإن عملية بناء الفريق هي عملية إدارية وتنظيمية تنسج من جماعة العمل وحدة متجانسة، ومتماسكة، ومتفاعلة وفعالة وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة، تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم ودور القائد تجاه الفريق. وتعرف مهارة العمل ضمن الفريق بأنها القدرة على تنسيق والتناغم بين أعضاء فريق العمل لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفعالية (قويدر، ٢٠١٧: ٢٩). اما (الأغا، ٢٠١٨: ٢٥) فيشير الى ان لمهارة العمل ضمن الفريق أهمية عالية داخل المنظمات، حيث أنه يجب امتلاكها من قبل العاملين والاستفادة من أعضاء الفريق للوصول الى الحلول المناسبة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأداء.

٣. **مهارة الإتصال والتواصل:** ان مهارة الاتصال والتواصل تعد من الاعمدة الرئيسية المهمة داخل اي منظمة بحيث إذا امتلك العاملون تلك المهارة وأتقنوا التعامل بها سواء كانت مع الادارة ومع الزبائن أو مع الزملائهم في العمل فإن ذلك سيؤدي الى رفع مستوى الأداء (الاغا، ٢٠١٨: ٢١). هي فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة لائقة ومفهومة من شخص الى آخر لتحقيق الهدف المطلوب (قويدر، ٢٠١٧: ٢٥). وتتمثل في القدرة على التعبير وتفسير المفاهيم والأفكار والمشاعر والحقائق سواء بالأسلوب الشفوي أو بالاستماع أو بالتحدث أو بالقراءة وبالكتابة والتواصل أمر اساسي سواء في العمل او في التعليم او في المنزل أو في الترفيه واصبحت اللغات الاجنبية تشارك في نطاق واسع مهارة الأتصال، إذ يجب بالاضافة الى المعرفة باللغة الأم ان يكون قادراً على التواصل باللغات الاخرى لأجل التعرف على آراء ووجهات وأفكار الآخرين الذين يتحدثون باللغات الاخرى(العدوان وعباس، ٢٠١٧: ٤). ويعرف (شبير، ٢٠١٦: ٢٥) مهارة الاتصال والتواصل بأنها فن التعامل مع الآخرين، وهي عبارة عن عملية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات من طرف إلى آخر بأستخدام وسيلة مناسبة، بقصد تحقيق أهداف محددة. ويعرفها (الفرا، ٢٠١٨: ٣٣) القدرة على نقل الأفكار الى الآخرين والتفاعل معهم بالوسائل المتعددة، كالكلمات المنطوقة والمكتوبة، والرسوم والصور والخرائط والهاتف وغيرها من الوسائل الاخرى.

ويرى الباحثين بان مهارة الاتصال والتواصل هي امكانية المديرين في التفاعل مع الاخرين وتوصيل افكارهم بطريقة لائقة ومفهومة عن طريق اختيار وسيلة الاتصال مناسبة بهدف انجاز العمل.

ثانياً. التهكم التنظيمي: يرجع مصطلح التهكم الى اساس كلمة (متهكم) ويرجع اصلها الى الفلسفة اليونانية القديمة من ما يقارب ٥٠٠ قبل الميلاد على حد سواء ويتم التعبير عنه بطريقة للتفكير وطريقة للحياة، وقد استخدم بمختلف التخصصات مثل الفلسفة، العلوم السياسية علم الاجتماع، علم النفس، والادارة، والعلوم التربوية (كاظم، ٢٠١٦: ٢٢٦). وإن القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع التهكم التنظيمي (Organizational cynicism) برزت في المواضيع التي تناولت تحليل الخصائص الشخصية للعاملين في الاربعينيات من القرن الماضي من خلال جامعة مينسوتا في صياغة مقياس مينسوتا متعدد الأوجه للشخصية (MMPI) ومن ثم تم تناوله من قبل كل من (Cook & Medly, 2054) اللذان وضعوا مقياس لقياس الشخصية العدوانية في العمل وبهذا الصدد ان اول استعمال ظاهري لهذا المصطلح في بيئة التنظيمية برز من خلال ما قدمه العالم الاجتماعي (Niederhoffer) عام (١٩٦٣) من خلال اطروحته المتمثلة بـ (انتشار التهكم في العمل وبشكل خاص بين ضباط الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد وضع بذلك بنية ومقياس خاص بتهكم الشرطة ليتم تحويل أطروحته الى كتابه خلف الدرع (Behind the shield) او بكونه اول دراسة سيكولوجية لمفهوم التهكم في البيئات التنظيمية (صبر، ٢٠١٨: ٨٤). ويمكن القول ان نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي مثلت الانطلاقة الفعلية بلورة مفهوم التهكم التنظيمي حينما تنامى استغلال العاملين في المراحل المبكرة من التصنيع وفشل المنظمات الحديثة في تلبية الوعود التي قدمتها لتحسين حياة العمل وفي هذه المدددة بالتحديد عام ١٩٨٩ قدم كل من (Kanter & Mirvis) كتابهم المشهور (الأمريكيون المتهكمين) (The Cynical Americans) وقد عرفا المتهكمين باعتبارهم الناس ضيقي الافق والذين اصيبوا بخيبة أمل أذ لم يتمكنوا من العثور عثور على ما كانوا يتوقعونه وهم يؤمنون بحقيقة أن الناس المرتبطين معهم بعلاقة اناس انانيون ويعملون من اجل مصالحهم الخاصة واعلنا ان حوالي (٤٣%) من العاملين الامريكيون متهكمين ويشعرون بالإحباط وخيبة الأمل وانعدام الثقة والتشكيك بسبب ما تم ادراكه من قبلهم من ممارسات غير اخلاقية من قادة المنظمة والغموض من قبل المنظمات (الفتلاوي وبناي، ٢٠١٤: ١٠٥). واستمرت الدراسات التي تعد من اهمها التي طرحت في الأدبيات الادارية حيث بينت لنا كيف تطور التهكم لدى العاملين في الالفية الجديدة واصبح بشكل متزايد وبالاخص في بيئات الشركات التي يتضح فيها عدم الثقة والفضائح والسلوكي الانتهازي (الكعبي، ٢٠١٧: ١٦٧). يعرفه (العتوي، ٢٠١٢: ١٢) بأنه موقف سلبي اتجاه المنظمة بشكل عام واتجاه اجراءاتها وعملياتها وادارتها والذي يعتمد على ايمان راسخ بان هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد المصالح الجيدة للعامل. وعرفها (Dean et al., 1998) بأنه موقف سلبي اتجاه المنظمة، يتألف من ثلاث عناصر هي: (رهيو، ٢٠١٤: ١٩٧)

١. الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر النزاهة والاستقامة.

٢. مشاعر سلبية تجاه المنظمة.

٣. الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة.

وعرف التهكم التنظيمي بأنه امتلاك المشاعر سلبية عن المنظمة مثل الغضب والاحباط والياس هي صفة الافراد المتشائمون والشكاكون ذو الآمال الخائبة والتي تكون واضحة عند المواقف وحسب نوع الحدث ويعتمدها الافراد كوسيلة للدفاع عن مصالحهم (الفتلاوي، ٢٠١٤: ١٣٣). بينما عرفها (Delkens, 2004: 10) بانها الموقف تجاه التوظيف في المنظمة او في اي جزء تابع لها كشريك في العقد النفسي. وعرفت (الصبر، ٢٠١٨: ٨٥) التهكم التنظيمي بأنه يتمثل بموقف الفرد السلبي تجاه المنظمة والذي ينبثق نتيجة عدم الوفاء بالتوقعات الاساسية كالصدق والعدالة والنزاهة من قبل المنظمة لتعكس في خيبة الامل وانعدام الثقة بالمنظمة وتنمية الصراع والكرهية والعداوة بين زملاء العمل. ويعرف (صالح، ٢٠١٩: ١١٦) التهكم التنظيمي بأنه السلوك العدائي للموظف تجاه منظمته نتيجة ضعف العلاقة الودية بين الطرفين مما يترتب عليها نتائج سلبية من عدم الالتزام وعدم الرضا ومقاومة التغيير وفقدان الثقة والاحترام والإهمال واللامبالاة والتي تفقد بدورها الى الفشل التنظيمي. تشير (فتلاوي واخرون، ٢٠١٩: ٧) الى التهكم التنظيمي على انه مواقف العاملين السلبية تجاه العمل، وانعدام الثقة في الادارة والاحباط وخبية الامل في تحقيق اهداف المنظمة وتغلب مشاعر الانانية والحسد والكرهية والعداوة بين زملاء العمل داخل المنظمة.

ويعرف الباحثين التهكم التنظيمي بأنه سلوك السلبي للعاملين تجاه منظماتهم وهو نتيجة انعدام الثقة في المنظمة وعدم الاتفاق بين زملاء العمل الذي يؤدي الى الفشل التنظيمي. **ابعاد التهكم التنظيمي:** هناك اتفاق بين الباحثين على تحديد الأبعاد الأساسية للتهكم التنظيمي بـ (بعد الاعتقاد، بعد العاطفي، البعد السلوكي) وكما هو موضح في الجدول الآتي:

الابعد	بعد الاعتقاد (الادراكي)	البعد العاطفي	البعد السلوكي
الباحثين	/	/	/
Dean et al., 1998: 345	/	/	/
Abraham, 2000: 268-285	/	/	/
Fitzgerald, 2002: 8-9	/	/	/
العطوي، ٢٠١٢: ٢٠	/	/	/
الفتلاوي، ٢٠١٤: ٨٨-٨٥	/	/	/
الفتلاوي، ٢٠١٤: ١٣٥-١٣٤	/	/	/
الفتلاوي و بناي، ٢٠١٤: ١٠٦-١٠٥	/	/	/
رهبو، ٢٠١٤: ١٩٩-١٩٨	/	/	/
كاظم، ٢٠١٦: ٢٣٠-٢٢٩	/	/	/
كعبي، ٢٠١٧: ١٨٦	/	/	/
صبر، ٢٠١٨: ٨٦-٨٥	/	/	/
الفتلاوي واخرون، ٢٠١٩: ٨-٧	/	/	/
صالح، ٢٠٢٠: ١١٦-١١٥	/	/	/

المصدر: من اعداد الباحثين.

والجدول (٢) يبين اعتماد الباحثين والكتاب لابعاد التهكم التنظيمي ، وبناء على ذلك ، اعتمد الباحثون على الابعاد التالية:

١. **بعد الاعتقاد (الادراكي):** يعني بان المنظمة هي محرومة او مجردة من الأمانة والصدق الذي يأتي مع الشعور السلبي مثل الغضب، الاحتقار، الادانة او الاستنكار ومن وجهة النظر هذه فان التهكم هو ميل نحو عدم الايمان بالطيبة والاخلاص والدوافع الانسانية ولهذا السبب فان الاشخاص المتهمون يعتقدون بان المنظمة تخوفهم وتتأمر عليهم بسبب نقص المبادئ مثل الصدق، الأمانة والأخلاص (كاظم، ٢٠١٦: ٢٢٩). وان المعتقدات تعبر عن حالة عدم التحقيق التوقعات الموجودة في اذهان العاملين فيما يخص ما يعتقدونه من قبل المنظمة مما يتولد لديهم ميول اتجاه افكار ومصداقية افعال المنظمة وممارساتها والتشكيك بصحتها ومصداقيتها (الكعبي، ٢٠١٧: ١٦٨). وان بعد التهكم الادراكي يتمثل بعدم ثقة وايمان العاملين بالمنظمة نتيجة اعتقادهم أن الممارسات التنظيمية تفتقر الى العدالة والصدق والإخلاص (صبر، ٢٠١٨: ٨٥).

اما (الصالح، ٢٠٢٠: ١١٦) فيشير الى بعد الاعتقاد بان المنظمة تفتقر الى النزاهة والصدق والشفافية. ويشير (الفتلاوي واخرون، ٢٠١٩: ٧) الى الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر الى الهدف وذلك هو نتيجة للمشاعر السلبية، وان التهكم من وجهة نظر هذا البعد هو عدم الايمان بصدق الاجراءات المتبعة في المنظمة ويعتقد المتشائمون بأن منظماتهم تفصح عن اعمالهم تجاه المنظمات الاخرى بسبب عدم وجود مبادئ مثل العدالة والصدق والاخلاص.

ومن ما تقدم وجدوا الباحثين بان بعد الاعتقاد يعني انعدام ثقة العاملين بمنظماتهم نتيجة ممارساتها التنظيمية وعدم تطبيقها لمبادئ العدالة والمصداقية والاخلاص.

٢. **البعد السلوكي:** يمثل هذا البعد الميل لإظهار التجاهل تجاه المنظمة او السلوك الضار السلبي الذي يحط من قيمة المنظمة ويشير هذا البعد الى التهكم السلوكي خاصة السلوكيات الاكثر وضوحا فالافراد يميلون الى انتقاد شامل للمنظمة من عدم الثقة والخيانة الامانة وقد تصل الى استخدام النكات للتعبير عن المواقف التهكمية تجاه المنظمة (رهبو، ٢٠١٤: ١٩٩). ويتضمن لميل باتجاه التصرفات السلبية واغلب هذه التصرفات هي نقص الاخلاص ويشمل ايضاً الانتقاد الحاد، التنبؤ المنتشائم السخرية والتجاهل والتصريحات الحرجة حول المنظمة (كاظم، ٢٠١٦: ٢٣٠). وهناك شكل اخر من السلوكيات المتهمين تأخذ الصفة غير اللفظية وتكون مفهومة من الطرف الآخر مثل النظرة المعروفة والتحديق، وايماءات العيون والابتسامات الساخرة وتعابير وحركة الرأس وغيرها (الكعبي، ٢٠١٧: ١٦٨).

ويتمثل البعد في تحويل المشاعر السلبية التي يشعر بها العامل المتهم الي سلوك سواء كان ذلك السلوك علناً او سراً فهو يتصرف بدافع التهكم (صبر، ٢٠١٨: ٨٦). وتشير (صالح، ٢٠٢٠: ١١٦) الى البعد السلوكي بأنه النزاعات السلبية والميل نحو السلوكيات المسيئة والحرجة تجاه المنظمة التي تتفق مع هذه المعتقدات وتؤثر عليها، والميل لإظهار السلوك المهين والحاقد تجاه المنظم والتي تتماشى مع المعتقدات والمشاعر السلبية. وفي هذا الموقف العاملين يستخدمون الفكاهة من أجل التعبير عن سلوكيات التهكم ويتكلمون بشكل سيئ عن المنظمة يحط من

قيمتها ونزاهتها وفقدان الثقة في قادة المنظمة بالتالي الافراد ساخرون يعيقون تحقيق اهداف المنظمة.

ومن ما تقدم وجدوا الباحثين بان البعد السلوكي بانه تحويل المشاعر السلبية الى سلوكيات مسيئة للمنظمة سواء كانت معلنة او سرية متمثلة بالالفاظ السيئة او تكون غير لفظية مفهومة من الطرف الاخر مثل النظرة المعروفة، الايماء العيون، وحركة الرأس و الابتسامة الساخرة... الخ.

٣. **البعد العاطفي:** تجسد الردود العاطفية و الشعورية عن حالة ادراك عدم استقامة المنظمة ومصداقية افعال وممارسات المنظمة فالتهكم اتجاه المنظمة ليس حكم مجرد من العاطفة والاحساس بل يتضمن ردود فعل عاطفية قوية فالتهكم قد يشعر بالازدراء والغضب اتجاه منظمته كما قد يعني من حالة الالم والاشمئزاز وحتى الخجل عندما يفكر حول منظمته (العطوي، ٢٠١٢: ٢٠). ان التهكم يتضمن ردود فعل عاطفية قوية تصاحب اعتقاد الفرد بعدم مصداقية المنظمة فيما تقوم به من افعال ومن خلال معرفة وجود مشاعر القلق والالم والخجل لدى العاملين من الانتماء للمنظمة يمكن تحديد وجود حالة التهكم داخل تلك المنظمة (الفتلاوي، ٢٠١٤: ١٣٥).

تشير (الصالح، ٢٠٢٠: ١١٦) الى البعد العاطفي بانه ردود الفعل العاطفية للمنظمة، والتأثير السلبي والمشاعر السلبية تجاه المنظمة. اما (فتلاوي واخرون، ٢٠١٩: ٨) يرون ان البعد العاطفي هو موقف اخر من التهكم التنظيمي يتكون من ردود الفعل العاطفية بالإضافة الى الافكار والمعتقدات ويشمل التهكم ردود الفعل العاطفية القوية التي لا تكون موضوعية وان مستوى العال من التهكم العاطفي يسبب الاجهاد والتنافر.

مما تقدم وجدوا الباحثين بان البعد العاطفي يتضمن ردود افعال عاطفية والشعور السلبي تجاه المنظمة المتمثل بعدم احترام والتوتر والخجل والكراهية والدمار الاخلاقي وخيبة الامل.

المبحث الثالث: الاطار الميداني

يتطرق المبحث الثالث الاطار الميداني للدراسة وذلك من خلال اربع فقرات، حيث يوصف الفقرة الاولى عينة البحث، ويتناول الفقرة الثانية الخصائص الشخصية للمستجيبين، ويتم وصف وتشخيص متغيرات البحث في الفقرة الثالثة، واختبار فرضيات البحث في الفقرة الرابعة.

اولاً. وصف عينة البحث: تمثلت عينة البحث (225) مدير ومسؤولي الشعب في جامعة صلاح الدين-اربيل وكلياتها، وقام الباحثون بتوزيع الاستبيان عليهم، استرجاع (160) منها، حيث يكون نسبة الاستبانة (71%) من مجموع الكلي للمبحوثين.

ثانياً. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين: نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، وكما في الجدول (٣):

الجدول (٣): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين							العوامل
المجموع	أنثى		ذكر				الجنس
160	58		102				
100%	36.3%		63.7%				
المجموع	51 سنة فأكثر	41-50 سنة	31-40 سنة	21-30 سنة			العمر
160	39	49	51	21			
100%	24.4%	30.6%	31.9%	13.1%			
المجموع	21 سنوات فأكثر	16-20 سنة	11-15 سنة	6-10 سنة	1-5 سنة		عدد سنوات الخدمة
160	38	49	61	2	10		
100%	23.8%	30.6%	38.1%	1.3%	6.3%		
المجموع	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	التحصيل الدراسي
160	9	12	31	48	50	10	
100%	5.6%	7.5%	19.4%	30%	31.3%	6.3%	

المصدر: من اعداد الباحثون

١. **الجنس:** يشير الجدول (٣) إلى أن فئة الذكور في الجامعة المبحوثة هي (63.7%)، أما فئة الإناث هي (36.3%)، مما يشير إلى أن معظم من يشغل في المستويات الادارية في الجامعة المبحوثة هم من الذكور.

٢. **العمر:** يوضح الجدول (٣) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الافراد العينة كانت من بين الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغت نسبة (31.9%)، وتلتها نسبة (30.6%) للفئة العمرية (41-50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (24.4%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) وبنسبة بلغت (13.1%). مما يدل على أن غالبية الافراد العينة في الجامعة المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل بمستويات عالية.

٣. **عدد سنوات الخدمة:** يوضح الجدول (٣) أن النسبة الكبرى من الافراد المستجيبين لديهم خدمة في العمل الوظيفي تقع بين (11-15 سنة) والتي شكلت نسبة (38.1%) من حجم العينة المبحوثة، ثم تلتها فئة (16-21 سنة) بالنسبة (30.6%) و ثم جاءت الفئة (21 سنة فأكثر) بالنسبة (23.8%) من حجم العينة، ثم جاء الافراد الذين لهم خدمة (1-5 سنة) إذ بلغت (6.3%)، ومن ثم الافراد الذين لهم خدمة (6-10 سنة) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (1.3%).

٤. **التحصيل الدراسي:** ان غالبية الافراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكااديمية ومن حملة شهادة (ماجستير) والتي بلغت (31.3%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة (دبلوم عالي) قد بلغت (30%)، ثم جاءت حاملي شهادات (بكالوريوس) بنسبة (19.4%)، وحاملي شهادات (دبلوم) جاءت بالمرتبة الرابعة وبنسبة (7.5%)، و حاملي شهادات (دكتوراه) بالمرتبة قبل الاخيرة بنسبة (6.3%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة (اعدادية) اذ بلغت (5.6%). مما يشير الى ان أفراد العينة يمتلكون القدرة على فهم واستيعاب مضامين استمارة الاستبيان والاجابة عليها بمستويات عالية من الدقة والموضوعية وهذا يصب جانب الحصول على نتائج ميدانية قريبة من واقع عمل الجامعة المبحوثة.

ثالثاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

أ. وصف وتشخيص متغيرات ابعاد المهارات لناعمة: يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق. الجدول (٤): وصف أبعاد المهارات لناعمة

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتعق بشدة		لا أتعق		محايد		أتعق		تعق بشدة		العبارات	أبعد متغير للمهارات لناعمة
			1		2		3		4		5			
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
76.13	1.012	3.81	6.25	10	6.25	10	6.25	10	63.13	101	18.13	29	X1	انارة الوقت
64.25	1.502	3.21	20.00	32	18.75	30	6.25	10	30.00	48	25.00	40	X2	
76.38	0.957	3.82	6.25	10	0.00	0	18.75	30	55.63	89	19.38	31	X3	
80.38	1.421	4.02	13.13	21	6.88	11	0.00	0	25.00	40	55.00	88	X4	
87.25	0.994	4.36	6.25	10	0.00	0	0.00	0	38.75	62	55.00	88	X5	
76.88	1.177	3.84	10.38		6.38		6.25		42.50		34.50		المعدل	
			16.75						77.00					
77.75	1.176	3.89	12.50	20	0.00	0	0.00	0	61.25	98	26.25	42	X6	لعمل كترقي
64.88	1.297	3.24	12.50	20	25.00	40	0.00	0	50.63	81	11.88	19	X7	
88.75	1.001	4.44	6.25	10	0.00	0	0.00	0	31.25	50	62.50	100	X8	
91.75	0.506	4.59	0.00	0	0.00	0	0.63	1	40.00	64	59.38	95	X9	
89.25	0.623	4.46	0.00	0	0.00	0	6.88	11	40.00	64	53.13	85	X10	
82.48	0.921	4.12	6.25		5.00		1.50		44.63		42.63		المعدل	
			11.25						87.25					
92.38	0.603	4.62	0.00	0	0.00	0	6.25	10	25.63	41	68.13	109	X11	لتراسل والاتصال
87.50	1.057	4.38	6.25	10	0.00	0	6.25	10	25.00	40	62.50	100	X12	
87.50	0.486	4.38	0.00	0	0.00	0	0.00	0	62.50	100	37.50	60	X13	
95.13	0.431	4.76	0.00	0	0.00	0	0.00	0	24.38	39	75.63	121	X14	
91.25	0.498	4.56	0.00	0	0.00	0	0.00	0	43.75	70	56.25	90	X15	
90.75	0.615	4.54	1.25		0.00		2.50		36.25		60.00		المعدل	
			1.25						96.25					

المصدر: إعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ب. وصف متغير التهم التنظيمي: يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء الافراد المستجيبين تجاه متغير

التهم التنظيمي وبحسب أبعاده المتمثلة بكل من الاعتقاد، السلوك، العاطفي، وعلى وفق الآتي:

١. الاعتقاد: تشير إجابات عينة البحث في الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y5-Y1) والخاصة بوصف آراء

عينة البحث تجاه وصف بعد الاعتقاد والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، إذ تشير النسب

وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (62.63%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه

العبارات مقابل نسبة (21.13%) غير متفقين مع هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.70)

وانحراف معياري (1.198). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد الاعتقاد لدى

الموظفين في الجامعة المبحوثة وبمستويات متوسطة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y3) بالنسبة

(78.88%)، وبوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (1.151)، والتي تشير الى

استرعاء إدارة الجامعة المصدقية والاستقامة في القول والفعل، ولتأكيد أهمية هذه العبارات من

وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارات ما قيمتها (29.19%) والتي تقل

بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاعتقاد .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y2) والتي بلغت (66.38%)، وبوسط حسابي بلغ (3.32)، وبانحراف معياري (0.921)، والتي تشير إلى اهتمام إدارة الجامعة بالقواسم المشتركة في السياسات والاهداف والممارسات. مما يؤشر ضرورة قيام الجامعة المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

٢. **السلوك:** تُشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y10-Y6) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه وصف بعد السلوك والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (59.63%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (25%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.330). وهذا يشير إلى أن الجامعة المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد السلوك وبمستويات متوسطة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y10) والتي بلغت (74.75%)، وبوسط حسابي (3.74)، وبانحراف معياري (1.200)، وهذا يشير إلى تواجد في بيئة عمل الجامعة ارضية مناسبة لايجاد سلوكيات ايجابية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y10) ما قيمته (32.11%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد السلوك.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y8) والتي بلغت (64.38%)، وبوسط حسابي بلغ (3.22)، وبانحراف معياري (1.597)، والتي تشير إلى عدم تسخير إدارة الجامعة المبادرات لدى الموظفين. مما يؤشر ضرورة قيام الجامعة المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب..

٣. **العاطفي:** تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y15-Y11) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه وصف بعد العاطفي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات متوسطة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (59.25%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (22.75%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.217). وهذا يدل على أن الجامعة المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد العاطفي وبمستويات متوسطة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y12) والتي بلغت (77.25%)، وبوسط حسابي بلغ (3.86)، وبانحراف معياري (1.320)، والتي تشير إلى استرعاء إدارة الجامعة المعايير الاخلاقية للعمل. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y12) ما قيمته (34.17%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد العاطفي. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر

(Y13) والتي بلغت (64.50%)، وبوسط حسابي بلغ (3.23)، وبانحراف معياري (1.312) والتي تشير إلى تواجد الثبات لدى القيادات الجامعية عند مقابلة الموظفين ومن ورائهم. مما يؤشر ضرورة قيام الجامعة المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب..

الجدول (٥): وصف أبعاد التهكم التنظيمي

نسبة الأتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المباريات	بعد التهكم التنظيمي
			1		2		3		4		5			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
75.50	1.303	3.78	6.25	10	18.13	29	6.25	10	30.63	49	38.75	62	Y1	الاعتقاد
66.38	0.921	3.32	6.25	10	6.25	10	43.13	69	38.13	61	6.25	10	Y2	
78.88	1.151	3.94	0.00	0	18.75	30	12.50	20	24.38	39	44.38	71	Y3	
73.75	1.219	3.69	6.25	10	12.50	20	19.38	31	30.00	48	31.88	51	Y4	
75.00	1.396	3.75	6.25	10	25.00	40	0.00	0	25.00	40	43.75	70	Y5	
73.90	1.198	3.70	5.00		16.13		16.25		29.63		33.00		المعدل	
			21.13				62.63							
73.63	1.407	3.68	6.25	10	25.00	40	6.88	11	18.13	29	43.75	70	Y6	السلوك
72.25	1.317	3.61	12.50	20	6.25	10	19.38	31	31.25	50	30.63	49	Y7	
64.38	1.597	3.22	24.38	39	12.50	20	12.50	20	18.13	29	32.50	52	Y8	
69.75	1.127	3.49	6.25	10	13.13	21	25.00	40	36.88	59	18.75	30	Y9	
74.75	1.200	3.74	6.25	10	12.50	20	13.13	21	37.50	60	30.63	49	Y10	
70.95	1.330	3.55	11.13		13.88		15.38		28.38		31.25		المعدل	
			25.00				59.63							
69.88	1.176	3.49	6.25	10	18.75	30	13.13	21	43.13	69	18.75	30	Y11	الداخلي
77.25	1.320	3.86	6.25	10	12.50	20	19.38	31	12.50	20	49.38	79	Y12	
64.50	1.312	3.23	19.38	31	6.25	10	19.38	31	42.50	68	12.50	20	Y13	
68.38	1.276	3.42	6.25	10	25.63	41	12.50	20	31.25	50	24.38	39	Y14	
71.13	1.002	3.56	6.25	10	6.25	10	25.63	41	49.38	79	12.50	20	Y15	
70.23	1.217	3.51	8.88		13.88		18.00		35.75		23.50		المعدل	
			22.75				59.25							

المصدر: إعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

رابعاً. اختبار مخطط البحث وفرضياته:

١. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

أ. تحليل العلاقة بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي: يختبر البحث في هذه الفقرة الفرضية الرئيسية الأولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة و التهكم التنظيمي على مستوى الكلي). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية، وذلك كما في الجدول (٦):

الجدول (٦): معامل الارتباط بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	التهكم التنظيمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.000)	0.514**	المهارات الناعمة

N=160

*معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج في الجدول (٦) إلى تحليل الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي لها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين متغير المهارات الناعمة ومتغير التهكم التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.514) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثون الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى الجامعة المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعة المبحوثة المهارات الناعمة يؤدي ذلك إلى الحد من التهكم التنظيمي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي على مستوى الكلي".

ب. تحليل علاقة الارتباط على مستوى أبعاد البحث:

❖ **العلاقة بين بعد ادارة الوقت والتهكم التنظيمي:** يظهر من الجدول (٧) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد ادارة الوقت ومتغير المعتمد التهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (*0.170) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت الجامعة المبحوثة إلى تحسين بعد ادارة الوقت كلما أدى ذلك إلى الحد من التهكم التنظيمي لديهم. وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الوقت والتهكم التنظيمي على مستوى الكلي".

❖ **العلاقة بين بعد العمل كفريق والتهكم التنظيمي:** تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد العمل كفريق ومتغير المعتمد التهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.285) وعند مستوى معنوية (0.05)، إذ تفصح هذه النتيجة إلى أن توجه الجامعة المبحوثة لتحسين بعد العمل كفريق يسهم في الحد من التهكم التنظيمي. وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل كفريق والتهكم التنظيمي على مستوى الكلي".

❖ **العلاقة بين بعد التواصل والاتصال والتهكم التنظيمي:** يوضح الجدول (٧) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد التواصل والاتصال ومتغير المعتمد التهكم التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.484) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت الجامعة المبحوثة إلى تحسين بعد التواصل والاتصال كلما أدى ذلك إلى الحد من التهكم التنظيمي لديهم وبمستويات عالية. وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواصل والاتصال والتهكم التنظيمي على مستوى الكلي".

الجدول (٧): معامل الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	التهكم التنظيمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.000)	0.170*	ادارة الوقت
(0.000)	0.285**	العمل كفريق
(0.000)	0.484**	التواصل والاتصال

*معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 160

المصدر: إعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ج. تحليل التأثير بين متغيرات البحث: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالمهارات الناعمة في المتغير المعتمد المتمثل في التهكم التنظيمي ، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، على النحو الآتي:

❖ تأثير المهارات الناعمة في التهكم التنظيمي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٨) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالمهارات الناعمة في المتغير التابع والمتمثل بالتهكم التنظيمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتمده البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.580) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.901) وبدرجات حرية (1، 158) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن وجود التأثير بين المتغيرات الرئيسية للبحث يعني أن اعتماد الجامعة المبحوثة على المهارات الناعمة يسهم في الحد من التهكم التنظيمي. وتشير قيمة (B₀) والبالغة (0.233) إلى أن هناك ظهوراً للتهكم التنظيمي من خلال أبعادها البالغة (0.233) وذلك عندما تكون قيمة المهارات الناعمة ومن خلال أبعاده مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من المهارات الناعمة التي تعتمدها الجامعة عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (3.335) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد في متغير المهارات الناعمة سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (3.335) في التهكم التنظيمي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير التأثير للمتغير المستقل المهارات الناعمة في المتغير المعتمد التهكم التنظيمي. أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.188) والتي تشير إلى أن ما نسبته (18.8%) من التغير الذي يحدث في التهكم التنظيمي يمكن أن نعزوه إلى المهارات الناعمة، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (18.8%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (81.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي التي أعتمدها الباحثون في بحث الحالي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي".

الجدول (٨): تأثير المهارات الناعمة في التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
%18.8	36.580 Sig.(0.000)**	3.335 T (23.326) Sig.(0.000)**	0.233 T (6.048) Sig.(0.402)**	المهارات الناعمة

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) F_(1, 158) = 3.901

N = 160 161160111

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

٢. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للبحث:

أ. تحليل تأثير بعد ادارة الوقت في التهكم التنظيمي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود تأثير معنوي لبعدها ادارة الوقت في التهكم التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.867) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.901) وبدرجات حرية

(1، 158) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B_0) والبالغة (2.241) أن هناك ظهوراً للتهكم التنظيمي من خلال أبعادها مقداره (2.241) وذلك عندما تكون قيمة بعد ادارة الوقت مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من بعد ادارة الوقت التي تعتمدها الجامعة عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.350) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في ادارة الوقت بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التهكم التنظيمي بمقدار (0.350). أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.082) والتي تشير إلى أن بعد ادارة الوقت أسهمت بنسبة (8.2%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التهكم التنظيمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (91.8%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.121) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الوقت وبين التهكم التنظيمي على مستوى الكلي".

ب. تحليل تأثير لبعء العمل كفريق في التهكم التنظيمي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود تأثير معنوي لبعء العمل كفريق في التهكم التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46.458) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.901) وبدرجات حرية (1، 158) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B_0) والبالغة (0.679) أن هناك ظهوراً للتهكم التنظيمي من خلال أبعادها مقداره (0.679) وذلك عندما تكون قيمة بعد العمل كفريق مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تستقي معظم توجهاتها من بعد العمل كفريق التي تعتمدها الجامعة عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.705) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في العمل كفريق بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التهكم التنظيمي بمقدار (0.705). أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.227) والتي تشير إلى أن بعد العمل كفريق أسهمت بنسبة (22.7%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التهكم التنظيمي، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (77.3%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (1.573) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين العمل كفريق وبين التهكم التنظيمي على مستوى الكلي".

ج. تحليل تأثير بعد التواصل والاتصال في التهكم التنظيمي: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود تأثير معنوي لبعء التواصل والاتصال في التهكم التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.867) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.901) وبدرجات حرية (1، 158) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B_0) والبالغة (0.170) أن هناك ظهوراً للتهكم التنظيمي من خلال أبعادها مقداره (0.170) وذلك عندما تكون قيمة بعد التواصل والاتصال مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التهكم التنظيمي تستقي توجهاتها من بعد التواصل والاتصال التي تعتمدها الجامعة عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.776) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التواصل والاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التهكم التنظيمي بمقدار (0.776). أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.109) والتي

تشير إلى أن بعد التواصل والاتصال أسهمت بنسبة (10.9%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في التهكم التنظيمي ، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (89.1%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (4.404) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التواصل والاتصال وبين التهكم التنظيمي على مستوى الكلي".
الجدول (٩): تأثير أبعاد المهارات الناعمة في التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت B ₀	المتغير المستقل
%8.2	12.867 Sig.(0.000)**	0.350 T (3.752) Sig.(0.000)**	2.241 T (6.121) Sig.(0.000)**	ادارة الوقت
%22.7	46.458 Sig.(0.000)**	0.705 T (6.816) Sig.(0.000)**	0.679 T (1.573) Sig.(0.000)**	العمل كفريق
%10.9	19.396 Sig.(0.000)**	0.776 T (4.404) Sig.(0.000)**	0.170 T (0.575) Sig.(0.000)**	التواصل والاتصال

** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) F (1, 158) = 3.901 N= 160

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الأحصائي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. كشف نتائج البحث عن وجود عدد قليل للاناث في مناصب الادارية ويعود ذلك بعدم رغبة الاناث بتولي المناصب الادارية وزيادة اهتمام بالامور العائلية.
٢. بين نتائج البحث عن وجود مستوى مرتفع للممارسات المهارات الناعمة من قبل مديري في كليات جامعة صلاح الدين اربيل.
٣. دل نتائج التحليل عن وجود مستوى منخفض للتهكم التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين حسب اراء العينة المبحوثة.
٤. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين درجة توفر المهارات الناعمة لدى مدراء في الكليات وبين مستوى التهكم التنظيمي، بحيث أن زيادة درجة المهارات الناعمة يؤدي إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي في كليات جامعة صلاح الدين اربيل.
٥. استنتج الباحث من النتائج اقوى علاقة ارتباط على مستوى المهارات هي (الاتصال والتواصل) وفيما كانت اقل قوة (ادارة الوقت) وبين مستوى التهكم التنظيمي.
٦. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات الناعمة على مستوى التهكم التنظيمي.

ثانياً. التوصيات:

١. العمل على زيادة ممارسة المهارات الناعمة لدى مديري الكليات في جامعة صلاح الدين اربيل لما لها من تأثير على مستوى تهكم التنظيمي واعتمادها كأسلوب إداري في إدارتها وعملها اليومي عن

- طريق الاختيار والتدريب بعناية لمن يتولون مناصب ادارية واشرافية من خلال وضع برامج ومعايير لقياس الخصائص والسمات الشخصية.
٢. ضرورة اعطاء اهتمام اكثر لتعزيز مهارات ادارة الوقت من مديري الكليات وذلك من خلال التخطيط والتنظيم الفعال للاعمال الموكلة اليهم وفتح دورات التدريبية تخص كفاءة وفاعلية ادارة الوقت.
٣. من الضروري العمل على الحد من الأسباب التي تؤدي لد ظهور التهكم التنظيمي والمتمثلة في فقدان الثقة الادارة وعودها وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار وغياب الدعم الفعلي من جانب الادارة فضلا عن انتهاك العقد النفسي وتعرض العاملين لضغوط العمل المتكررة وعدم حصولهم على التقدير المناسب.
٤. العمل على تنمية الوعي لدي المسؤولين من المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام بضرورة ممارسة المهارات الناعمة المتمثلة في (ادارة الوقت، العمل كفريق، الاتصال والتواصل) وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذا المهارات وتهتم بتنمية معارف المدراء بفوائد مثل هذا المهارات وأثرها الايجابي على العاملين وعلى المنظمة ككل.
- قائمة المصادر**
- أولاً. المصادر العربية:**
- أ. الرسائل والاطاريح:
١. الحجاج، علا نعيم عمر، (٢٠١٤)، دور المهارات الناعمة في عملية اقتنص الوظائف الإدارية/دراسة تطبيقية على وظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
٢. شبير، رمضان صلاح، (٢٠١٦)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. قويدر، أريج محمد رمضان، (٢٠١٧)، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
٤. الأغا، محمد صهيبي، (٢٠١٨)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالاداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
٥. بطش، احمد محمد على، (٢٠١٩)، درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
٦. الفراء، منى اسماعيل رفيق، (٢٠١٨)، درجة ممارسة طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للعمل التطوعي وعلاقتها بالمهارات القيادية لديهم، رسالة ماجستير في ادارة التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.
٧. الحلبي، محمد ابراهيم حسن، (٢٠١٧)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلميه. رسالة ماجستير في ادارة التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.

٨. عايش، تسنيم نبيل، (٢٠١٨)، تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.
 ٩. الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس، (٢٠١٤)، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة الموارد البشرية/دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط. اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ب. البحوث والدوريات والمؤتمرات:**
١. الجرايدة، محمد سليمان، والعلوي، سعيد حمد، (٢٠١٨)، درجة ممارسة مديري مدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، بحوث عربية في مجال التربية النوعية، العدد (١٢)، ٢٧٨-٢٥٥.
 ٢. عبد الواحد، مؤمن خلف، (٢٠١٦)، دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد (٦)، عدد (٢).
 ٣. العدوان، منور محمود. وعباس فرحات، (٢٠١٧)، دور نظم المعلومات الادارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى شركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة- الجزائر ١٢-١١-٢٠١٧.
 ٤. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٢)، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٤)، عدد (٢)، ٤٨-٨.
 ٥. رهيو، سحر عناوي، (٢٠١٤)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية-جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (٤)، العدد (١٠)، ٢٢٤-١٨٣.
 ٦. الفتلاوي، ميثاق هاتف، وبناي، ضياء فالح، (٢٠١٤)، علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة واثرها في التهكم التنظيمي-بحث تحليلي في كليات جامعات كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٠)، العدد (٤١)، ١١٨-٩٤.
 ٧. كاظم، اميرة خضير، (٢٠١٦)، تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من ملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (١٢)، العدد (٥٠)، ٢٤٦-٢١٥.
 ٨. الكعبي، حميد سالم غياض، (٢٠١٧)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة، مجلة الادارة والاقتصاد، سنة الاربعون، العدد (١١١)، ١٧٥-١٦٢.
 ٩. الفتلاوي، ميثاق هاتف، (٢٠١٤)، دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية-بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (١٠)، العدد (٣٩)، ١٤٦-١٢٧.

١٠. صبر، رنا ناصر، (٢٠١٨)، انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين-بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (٤)، العدد (٤٤)، ٧٨-٩٨.
١١. الصالح، رشا مهدي، (٢٠٢٠)، اثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدراس الحكومية في قضاء الزبير، مجلة علوم الاقتصادية والادارية، مجلد (٢٦)، عدد (١١٧)، ١٠٩-١٢٧.
١٢. الفتلاوي، ميثاق هاتف، والسعيد، صفاء سعدون، والخفاجي، ياسمين قاسم، (٢٠١٩)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين-بحث تحليلي لآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني كربلاء، مجلة كلية الصفوة الجامعية.
- ثانياً. المصادر الاجنبية:

البحوث والدوريات والمؤتمرات:

1. Abraham, R., (2000), Organization Cynicism: Bases and consequences, Genetic Social, and General Psychology Monographs, Volum 126, No 3.
2. Cook, W., W., & Medley, D., M., (1954), Proposed Hostility and Pharisaic Virtue Scale for the MMPI. Journal of Applied Psychology, 38(6), 414-418.
3. Delken, M., (2004), Organization Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation) Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
4. Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R., (1998), Organizational cynicism Academy of management Review, Vol 23, No 2.
5. El Abadla, Talal O. & El Halabi, AL Moutasem Billah. Determining the needed Soft Skills for Fakhora Students., (2015), IUGJEBS, Vol 23, No 2
6. Fitzgerald, Michael Robert, (2002), Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived organizational Injustice and Explanatory style. Doctor of philosophy in Social Psychology, of university of (Cincinnati).

University of Salahaddin/Erbil
College of Administration &
Economics
Dept. of Tourism Organization
Administration



جامعة صلاح الدين/ اربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة المنظمات السياحية

استمارة اسبيان

السيد/ السيدة المحترم/ تحية طيبة

هدف من اعداد الاستبيان هذا، هو معرفة (دور مهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي)، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في جامعة صلاح الدين- اربيل، ونظرا لخبرتك الادارية، يرجو الباحثين، ابداء رأيكم حول الفقرات بوضع (√) في الحقل المناسب. شاكرين استجابتكم وتمنين لكم دوام التوفيق مع فائق الاحترام والتقدير.

م.م. رنا نيسان يوسف

م. احمد ازان شريف

م. كوسرت محمد ابا بكر

أولاً. المعلومات الشخصية: فضلاً ضع علامة (√) في المربع بما يتناسب مع حالتك:

١. الجنس: ذكر أنثى

٢. العمر: (٣٠-٢١)

(٤٠-٣١)

(٥٠-٤١)

٥١ فما فوق

٣. عدد سنوات الخدمة:

(٥-١)

(١٠-٦)

(١٥-١١)

(٢٠-١٦)

٢١ فما فوق

٤. التحصيل الدراسي:

دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس

دبلوم اعدادية متوسطة

ثانياً. المهارات الناعمة:

١. إدارة الوقت:

ت	العبارات	التقييم	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	امتلك اجنذة يومية لتسيير المهام المختلفة.						
٢	احدد فترة زمنية كسقف لانتهاء الانشطة.						
٣	اخصص يومياً وقتاً لتقييم الانشطة المنفذة مسبقاً.						
٤	اوزع الاوقات بين العمل والمهام الشخصية والعائلية.						
٥	ارتب الانشطة اليومية حسب الاولويات.						

٢. العمل كفريق:

ت	العبارات	التقييم	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	افضل العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي.						
٢	استعين بالآخرين للوصول الى الحلول المناسبة للمواقف المختلفة.						
٣	اتحمل الضغوط المختلفة مع افراد الفريق.						
٤	اسامح اعضاء الفريق عند حدوث الخطأ.						
٥	اتعاطى مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية.						

٣. التواصل والاتصال:

ت	العبارات	التقييم	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	اهتم بمناقشة واجراء الحوار مع الموظفين.						
٢	اقوم بجلسات مختلفة للتواصل مع الموظفين.						
٣	استخدم تكنولوجيا الاتصالات لتسيير العمل.						
٤	اتقن مهارة الاصغاء للآخرين.						
٥	أنصت بعناية واهتمام لوجهة نظر الآخرين.						

ثالثاً. التهكم التنظيمي:

١. الاعتقاد:

ت	العبارات	التقييم	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	لإدارة الجامعة الثبات في القول والفعل تجاه الموظفين.						
٢	تهتم إدارة الجامعة بالقواسم المشتركة في السياسات والاهداف والممارسات.						
٣	ترعى الإدارة المصدقية والاستقامة في القول والفعل.						
٤	تركز إدارة الجامعة على بناء الاعتقاد الايجابي عند الموظفين تجاهها.						
٥	تركز إدارة الجامعة على مبادئ النزاهة والعدالة.						

٢. السلوك:

ت	العبارات	التقييم	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	ترعى الإدارة تجنب الاشياء السيئة تجاه الموظفين.						
٢	توجد احتراماً واضحاً للموظفين في الجامعة.						
٣	لا تسخر إدارة الجامعة المبادرات لدى الموظفين.						
٤	تحاول إدارة الجامعة تقليل انتقادات الموظفين تجاه سياساتها وممارساتها.						
٥	توجد في بيئة عمل الجامعة ارضية مناسبة لايجاد سلوكيات ايجابية.						

٣. العاطفي:

ت	العبارات	التقييم	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	توفر إدارة الجامعة البيئة المناسبة لاقبال الموظفين ذوي النوايا الحسنة.						
٢	ترعى إدارة الجامعة المعايير الاخلاقية للعمل.						
٣	توجد الثبات لدى القيادات الجامعية عند مقابلة الموظفين ومن ورائهم.						
٤	تساعد ممارسات وسياسات إدارة الجامعة في بناء الولاء لدى الموظفين.						
٥	تسعى إدارة الجامعة التجنب من تعرض الموظف للشتاؤم وخيبة الامل.						