

التهمك التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية

عمر السطوحى عبدالعز السطوحى¹ محمود محمد عبدالمنعم عبداللاه²¹ كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

المُخَصَّص

انطلاقاً من أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية في أداء دورها، واعتماداً على الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود ظاهرة التهمك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي المصرية، هدفت الدراسة الحالية إلى تفسير ظاهرة التهمك التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة المصرية، ومحاولة فهم أسبابها. تم استخدام المنهج النوعي للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى خلق سلوك تهمك لأعضاء الهيئة المعاونة في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية، وقد تم جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أربعة أسباب رئيسية تسهم في خلق سلوك تهمك لدى أعضاء الهيئة المعاونة مدرسي اللغة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية. وهذه الأسباب هي: الطموح المستقبلي، وغياب العدالة التنظيمية، وسوء الأداء المؤسسي، وضعف الإمكانيات التدريسية والبحثية. وقد أوصت الدراسة بأهمية العمل على إنماء الطموح لدى أعضاء الهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة المصرية، كذلك أوصت بوضع ميثاق أخلاقي والالتزام به للحد من ظاهرة المحسوبية داخل مؤسسات التعليم السياحي المصري، والعمل على تبني إدارة كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية لثقافة الشفافية وقيم العدالة والنزاهة وتبني أنماط القيادة الإيجابية.

الكلمات الدالة: التهمك التنظيمي، السياحة والفنادق، معاهد، كليات، العدالة التنظيمية.

مُقَدِّمَةٌ

تعتمد المؤسسات التعليمية في أداء دورها الأكاديمي على كفاءة الجهاز الإداري بها، وكلما كان الجهاز الإداري بالمؤسسة التعليمية قطاعاً تسوده ثقة تنظيمية إيجابية كان ذلك الجهاز أكثر فعالية في خدمة الجانب الأكاديمي للعمل الجامعي، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة (رفاعي، 2012). ومن ثم فإن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية، وهو أحد الأصول الأكثر قيمة، وهو الأصل الأهم الذي يعتمد عليه المؤسسات للبقاء في البيئات التنافسية المختلفة. فالعلاقة بين الفرد والمنظمة تم دراستها من قبل العديد من الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي مثل الرضا الوظيفي والالتزام والإدراج التنظيمي... إلخ.

ويعد التهمك التنظيمي من بين المفاهيم البارزة التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة (Kökalan, 2018)، نتيجة للمنافسة الحادة والإجهاد المفرط المستمر الذي يواجهه العاملون بالمؤسسات المختلفة؛ فالتهمك التنظيمي بمعناه البسيط: هو الاتجاه السلبي للعاملين تجاه المنظمة (Dean et al., 1998)، ويُعد التهمك التنظيمي واحداً من المعوقات التي تواجهها المؤسسات التعليمية - لا سيما مؤسسات التعليم السياحي - في تحسين وتطوير العملية التعليمية (Polatcan & Titrek, 2014). وقد أثبتت الدراسات السابقة بأن التهمك التنظيمي داخل المنظمات يرتبط بمجموعة من المخرجات والنتائج السلبية مثل اللامبالاة، والاعتراب الوظيفي، والاستقالة من العمل، واليأس، وانعدام الثقة في الآخرين، والشك والاحتقار، وخيبة الأمل والازدراء، فضلاً عن ضعف الأداء والصراعات بين الأشخاص والتغيب عن العمل وارتفاع معدل دوران العاملين والإرهاق الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي وضعف الرضا الوظيفي (Kalağan & Aksu, 2010; Kökalan, 2014; Nafei, 2013, 2014; Polatcan & Titrek, 2014). وإيماناً بالدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية من خلال أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لها باعتبارها مؤسسة تعليمية وتربوية واجتماعية وثقافية تسعى لتحقيق رسالتها ولما للتهمك من عواقب خطيرة على العاملين والمؤسسة على حد سواء؛ كان من الضروري إلقاء الضوء على هذا الموضوع لا سيما أنه لم يلق الجهد الكافي من قبل الباحثين بالمقارنة مع المفاهيم الأخرى في السلوك التنظيمي، لذا تهدف الدراسة الحالية إلى فهم طبيعة التهمك التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة المصرية.

١. الإطار النظري للدراسة

بدأت الجذور التاريخية لموضوع التهكم كمدسة فكرية وكطريقة في الحياة متأصلة في التاريخ الإغريقي القديم، وتحديدًا في القرن الخامس قبل الميلاد (Dean et al., 1998). وحينها تأسست مدرسة يطلق عليها المدرسة التهكمية التي خرجت العديد من الفلاسفة الإغريق المتكلمين والذين رفعوا شعارًا معاديًا للاتباع المستمر لقضية النفوذ والقوة والثروة المادية من قبل أفراد المجتمع، وكان المتكلمون الإغريق يطمحون بالمعايير العالية في الأخلاق والأداب، وغالبًا ما كانوا يهاجمون بضاوأة أولئك الذين لا يتمسكون بهذه الفضائل، ويمثل الفيلسوف الإغريقي ديو جينيس الأب الروحي لأفكار هذه المدرسة، والذي اشتهر بحمل المصباح في ضوء الشمس بحجة البحث عن رجل صادق ومخلص (العطوي، ٢٠١٢).

١.١ مفهوم وأشكال التهكم التنظيمي

تعددت الآراء حول أصل مفهوم التهكم، إلا أن أغلب الدراسات أشارت إلى أن التهكم مشتق من الكلمة اليونانية كيون (kyon) والتي تعني كلب (dog)، إذ إن الأفراد الذين يعانون التهكم يفضلون حياة طبيعية، لا تتفق مع القواعد والأدوار الاجتماعية ويحتقرون شيئًا اسمه الحضارة، لذلك تم الاستعانة بكلمة (kyon) كيون للدلالة على المتكلمين الذين يُظهرون سلوكيات غير عادية (Karadag and Yilmaz, 2014). وهناك رأي آخر يشير إلى اشتقاق كلمة التهكم من مصطلح (Kynosarges) والذي يعني "صالة الألعاب" التي تقع فيها مدرسة المتكلمون (رهيو، ٢٠١٤). ويُعرف Dean et al (1998) التهكم التنظيمي بأنه: "اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل بها ويضم ثلاثة أبعاد: الأول: "الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة". والثاني: "عاطفة سلبية تجاه المنظمة". والثالث: "ميل ونزعة نحو السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة بشكل ينسجم ويتوافق مع هذا الاعتقاد وتلك العاطفة". فالتهكم وفقًا لقاموس أكسفورد هو "شخص لديه نزعة أو ميل أو عدم الإيمان بصدق دوافع الآخرين وأفعالهم، ومعتادًا على التعبير عن ذلك من خلال النظرات التهكمية والتعبيرات الانتقادية" (Dean et al, 1998). وعلى الرغم من قدم مصطلح التهكم إلا أنه يوجد جدل حول طبيعة مفهوم التهكم التنظيمي وأشكاله، فنجد بعض الباحثين مثل (Dean et al, 1998) قد حددوا ثلاثة زوايا للتهكم، وهي:

الأولى: أن التهكم عبارة عن ميزة شخصية ثابتة لدى الأفراد، شعارها التشكيك في دوافع الآخرين وعدم الثقة فيهم.

والثانية: أن التهكم موقف عام متبلور في ذهن الأفراد نحو أشياء عامة لا تتعلق بظاهرة معينة، مثل حالة التشكيك في مصداقية ونزاهة كل المنظمات والمؤسسات.

وأخيرًا أن التهكم يجسد موقفًا خاصًا تجاه ظاهرة أو شيء محدد، مثال ذلك تشكيك العامل في مصداقية ونزاهة المنظمة التي يعمل بها نتيجة لموقف ما (العطوي، ٢٠١٦). واستنادًا إلى الدراسات السابقة نجد أن التهكم له أشكال متعددة، فنجد (العطوي، ٢٠١٢) قد لخص الدراسات السابقة لأشكال التهكم إلى أربع اتجاهات بحثية:

الاتجاه الأول: يُطلق عليه التهكم المجتمعي، والذي ينشأ نتيجة التراجع والتقلب في البيئة السياسية والاجتماعية لعمل المنظمات أو بسبب استغلال العاملين، حيث إن نشأة وتطور التهكم جاء استجابة صريحة لفشل الوعود في المجتمع آنذاك. أما الاتجاه الثاني: فيُعرف بالتهكم المهني ويقتصر التهكم في هذا النوع في مجالات مهنية محددة، مثل الخدمات الطبية، والعناية الصحية، والرعاية الاجتماعية بسبب تعرض العاملين لمواقف وضغوطات عمل مخالفة لتوقعاتهم المبنية بخصوص مثالية هذه المهن ودورها في مساعدة المجتمع. والاتجاه الثالث: يطلق عليه التهكم تجاه التغيير التنظيمي، والذي يقترح أن جهود التغيير هي هدف ملائم لتهكم العاملين. وأما الاتجاه الرابع فيتمثل في التهكم نحو المنظمة، والذي يعبر عن المواقف السلبية المتبلورة لدى العاملين نحو المنظمة ككل. وفي عام ٢٠١٤ قام رهيو بتحديد خمسة أشكال للتهكم تتمثل في: التهكم الاجتماعي والتهكم الشخصي والتهكم الوظيفي وتهكم العمل وتهكم التغيير التنظيمي. في حين قام Delken (2005) بتقسيم التهكم إلى ثلاثة أنواع تتمثل في :

- (١) التهكم الإداري: والذي ينتج عن خرق العقد الرسمي بين العاملين والمنظمة.
- (٢) التهكم ضد التغيير التنظيمي: وينتج عن شعور الأفراد بالإحباط من المحاولات الفاشلة للتغيير مما ينعكس سلبيًا على أية محاولة تغيير جديدة.
- (٣) وأخيرًا تهكم العملاء، وفيه يُلقى العاملون اللوم دائمًا على العملاء في مشاكل المنظمة.
- ومما سبق نلخص بأن هناك أشكالًا متعددة للتهكم، تنبع جميعها من داخل الفرد من خلال شعور سلبي للمتهكم، يتم ترجمته في صورة اتجاه سلبي تجاه المنظمة، يكون ممزوجًا بأبعادٍ شتى أهمها البعد المعرفي والعاطفي والسلوكي.

٢.١ أبعاد التهكم التنظيمي

١.٢.١ التهكم المعرفي أو الاعتقادي

ويتمثل البعد الأول من التهكم التنظيمي في الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، وعلى ذلك يبدأ العاملون في بناء اتجاهات سلبية تجاه تلك المنظمة، حيث يعتقد العاملون المتهكمون بأن ممارسات مؤسساتهم خادعة، وتفتقر إلى مبادئ الصدق والعدالة والإخلاص، وأن مثل هذه المبادئ غالبًا ما يضحي بها من أجل تحقيق منافع خاصة للإدارة، وأن الأعمال والسلوكيات والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في المنظمة، وأن اختيارات الإدارة تقوم على المصلحة الذاتية، وأن الناس غير جديرين بالثقة. كما يعتقد المتهكمون في كثير من الأحيان بأن هناك دوافع خفية للأفعال التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي من المستبعد بالنسبة لهم قبول المنطق والمبرر الرسمي لاتخاذ القرارات التنظيمية، فهم يتوقعون من المنظمة الاحتيال والخداع بدلًا من الصراحة، كما يبحثون عن المعنى الباطن للقرارات التنظيمية الرسمية لمعرفة ما وراءها من أمور خفية، كما يعتقدون أن قيمهم الشخصية وأهدافهم ليست منسجمة مع قيم وأهداف المنظمة (نجم وآخرون، ٢٠١٦؛ Dean et al, 1998).

٢.٢.١ التهكم العاطفي

يتمثل البعد الثاني من التهكم التنظيمي في ردود فعل عاطفية سلبية قوية تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد، وفي هذا البعد يبدأ العاملون في تكوين مشاعر سلبية فيما يعتقدونه تجاه منظماتهم، فالأفراد الذين يحملون مواقف تهكمية تجاه منظماتهم ليس لديهم فقط معتقدات سلبية، ولكن أيضًا يطورون مجموعة من العواطف السلبية ضد منظماتهم، لذلك يشتمل البعد العاطفي من التهكم التنظيمي على ردود عاطفية قوية، من أمثلة هذه الردود شعور المتهكمين بالاستياء والاشمئزاز والاحتقار والكراهية والإحباط وعدم الراحة والخزي، وعندما يفكرون في المنظمة يقفون اللوم عليها (نجم وآخرون، ٢٠١٦)، وحتى يصل الأمر بالشعور بالعار عندما يفكرون في منظماتهم وبالتالي فإن التهكم يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية (الفتلاوي، ٢٠١٤).

٣.٢.١ التهكم السلوكي

ويتمثل في ميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات مسيئة ومهينة تجاه منظماتهم، تمشيًا مع ذلك الاعتقاد وتلك العاطفة السلبية، وفيه تصبح المشاعر السلبية للموظفين علنية، ويتمثل الميل السلوكي الأكثر وضوحًا لنوعي المواقف التهكمية في تعبيرات انتقادية قوية تجاه المنظمة، هذه التعبيرات قد تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال، الشكل المباشر منها هو التعبيرات اللفظية الانتقادية الصريحة والواضحة حول افتقار المنظمة إلى مبادئ الصدق والعدالة والإخلاص، كما يمكن للموظفين استخدام الفكاهة وخصوصًا الفكاهة التهكمية الساخرة للتعبير عن المواقف التهكمية، والأفراد الذين لديهم معتقدات وعواطف سلبية يكونون أكثر ميلا لصنع توقعات متشائمة بشأن مسار العمل مستقبلاً في المنظمة، وهذا الميل يمكن أن يترجم في النهاية في شكل سلوكيات مسيئة ساخرة تجاه المنظمة (الحديدي، ٢٠١٦؛ Nafei, 2014).

٣.١ التهكم التنظيمي في العملية التعليمية

هناك العديد من الدراسات التي قامت بدراسة ظاهرة التهكم التنظيمي في مختلف المجالات وعلاقتها بالعديد من المتغيرات، فنجد Nafei (٢٠١٣) قام بدراسة تأثير التهكم التنظيمي على الاتجاهات الوظيفية بالتطبيق على المستشفيات التعليمية في مصر، وأسفرت الدراسة عن وجود فروق بين المجموعات الثلاثة من العاملين في المستشفيات التعليمية في مصر من حيث تقييمهم للاتجاهات الوظيفية (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي) تجاه التهكم التنظيمي. كما هدفت دراسة Polat & Titrek (٢٠١٤) إلى معرفة تأثير الثقة التنظيمية للمدرسين بالمدارس الابتدائية على التهكم التنظيمي حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين تصورات الثقة التنظيمية والتهكم التنظيمي كما تبين من نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية تُعد متغيراً كفاً للتنبؤ بالتهكم التنظيمي.

وتوصلت دراسة (نجم وآخرون، ٢٠١٦) على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد المعرفي من التهكم التنظيمي على جميع أبعاد الاغتراب في العمل، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد العاطفي من التهكم التنظيمي على فقدان القوة واغتراب الذات وفقدان المعايير والعزلة الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد السلوكي من التهكم التنظيمي على فقدان المعنى وفقدان المعايير. وأوضحت نتائج دراسة الكعبي (٢٠١٦) دور الدعم التنظيمي في تقليل التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الرافدين بالعراق، وأسفرت عن وجود علاقة سلبية بين الدعم والتهكم التنظيمي. وفي عام ٢٠١٨ قام Özgür Kökalan بدراسة تأثير التهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للروحانية التنظيمية بالتطبيق على المؤسسات الخدمية بتركيا ومن بينها الجامعات، حيث أسفرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي للروحانية التنظيمية في تقليل آثار التهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.

٢. منهج البحث

٢.١ مشكلة الدراسة

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث الخاصة بالتهكم التنظيمي في مجال التعليم بصفة عامة وفي الجامعات بصفة خاصة، إلا أن ظاهرة التهكم التنظيمي قد تمّ دراستها من خلال العلاقة بينها وبين أبعاد أخرى مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Kökalan, 2018; Nafei, 2013 & 2014) والاغتراب الوظيفي (نجم وآخرون، ٢٠١٦) ... إلخ وليس من خلال دراسة طبيعة ظاهرة التهكم التنظيمي في الجامعات وخاصة المصرية، لذا تهدف هذه الدراسة البحثية إلى معرفة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما هي طبيعة التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية؟
- ٢- ما هي العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة ومدرسي اللغة بكليات ومعاهد السياحة المصرية؟

٢.٢ مجتمع وعينة البحث

تعدّ هذه الدراسة النوعية من الدراسات القليلة التي تمّ إجراؤها لدراسة ظاهرة التهكم التنظيمي بصفة عامة ودراساتها في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية بصفة خاصة، وقد تمّ اختيار الهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية كمجتمع للدراسة نظراً لكونهم من فئة الشباب والتي غالباً ما يكون لديهم طموح ورؤى مستقبلية لحياتهم العلمية يسعون إلى تحقيقها، وغالباً ما يواجهون عقبات وعراقيل كثيرة، وكذلك طبيعة عملهم التي تتسم دائماً بوجود من يقوم بالإشراف على أعمالهم بصفة دائمة مما قد يؤثر في سلوكياتهم إما سلباً وإما إيجاباً. ونظراً للطابع الاستكشافي لمشكلة البحث وكذلك وجود العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر على إدراكات الهيئة المعاونة للتهكم التنظيمي اعتمدت هذه الدراسة على النهج النوعي (Stake, 1997).

فالمنهجية النوعية (Qualitative research) تعدُّ أفضل المناهج البحثية المناسبة في ظل وجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة والتي يعدُّ البحث فيها في مراحله الأولية من خلال معرفة جديدة من خلال الفهم والمعنى المستكشف من البيانات دون وجود فرضية أو نظرية محددة سلفاً، تعتبر أحد نقاط القوة لدراسة الحالة النوعية. فالدراسة تعمل على الاستكشاف والفحص والتحقيق في طبيعة الأسباب التي تؤدي إلى خلق سلوك تهمكي لأعضاء الهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية، وفي هذا الصدد فالوصول والحصول على فهم متعمق لأسباب وقيم وسلوكيات الهيئة المعاونة بهذه المؤسسات أمر في غاية الأهمية للحصول على نتائج حقيقية عن السلوك التهمكي للهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة في اختيار العينة على اختيار "العينة الهادفة" (purposive sample)، وتعدُّ العينة الهادفة من أكثر طرق اختيار العينات في الدراسات النوعية، حيث يتم اختيار المشاركين (العينة) طبقاً لاحتياجات الدراسة ومدى قدرتهم في إثراء جميع التفاصيل البحثية من خلال البيانات والمعلومات التي يتمُّ تحصيلها خلال المقابلات (Patton, 1990)، فمن خلال الدراسة المبدئية على عدد من الهيئة المعاونة (١٢ عضواً) من كليات ومعاهد السياحة والفنادق، فقد تمَّ تحديد مجموعة من المعايير التي من خلالها تم اختيار العينة الهادفة دون تمييز في الجنس والنوع والديانة، وقد شملت هذه المعايير: تواجد العضو بالعمل بالمؤسسة، أن يكون قد مرَّ على تعيينه أكثر من عامين، ممن يشهد له بالالتزام والعمل الكفاء، وقد استخدم الباحثان آراء الطلاب في الاختيار طبقاً لهذا المعيار لضمان الشفافية والحياد وكذلك عدد الأبحاث المنشورة (إن وجد)، هذا بالإضافة إلى أن يُراعى قدر المستطاع أن تمثل العينة مختلف كليات ومعاهد السياحة والفنادق.

ونظراً لارتفاع كلفة الوقت والمجهود في مقابلة جميع ممن تنطبق عليهم الشروط، فقد اضطر الباحثان إلى الاكتفاء بعمل مقابلات شخصية مع خمسة وأربعين متطوعاً من أعضاء الهيئة المعاونة والمدرسين، والتي تمثل عينة البحث، فبالنظر إلى الدراسات النظرية السابقة المتعلقة بالتهمك التنظيمي وجد أن عدد الدراسات النوعية ضئيل جداً مثل دراسة Levent and Keser في عام (٢٠١٦) والتي تم إجراؤها على عينة مكونة من ثلاثين مدرس فقط بالمدارس التركية.

٣.٢ إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال إجراء عدد سبع وعشرين مقابلة شخصية فردية، وعدد ثمانية عشرة مقابلة بواسطة الهاتف مع المشاركين في الفترة من سبتمبر ٢٠١٨ وحتى أبريل ٢٠١٩ طبقاً لمواعيد تم تحديدها مسبقاً معهم بما لا يتعارض مع أعمالهم، وقد تم استخدام دليل شبه منظم في إجراء المقابلات الشخصية والذي بدوره يعمل على إدارة المقابلة والمناقشات مع المستقضي منهم بشكل فعال. وقد استُخدمت الأسئلة المفتوحة أثناء المقابلات حتى يتمكن المشارك من إبداء وجهة نظره ونقل خبراته دون قيود مثل (كيف تمكنت من الالتحاق بالكلية أو المعهد؟، ما هو مدى رضائك عن الوظيفة الحالية مقارنة بما كنت تتمناه إن وجد؟، ما هو شعورك قبل الانضمام للكلية أو المعهد؟ هل حدث تغير في هذا الشعور؟ ولماذا؟، إلى أي مدى أثر هذا الشعور على سلوكك وتصرفاتك بصفة عامة وعلى الكلية أو المعهد بصفة خاصة؟، كيف تقارن بين سلوكك السابق والحالي تجاه الكلية أو المعهد؟، ما هي وجهة نظرك في سياسات الإدارة الحالية للكلية والمعهد؟، إلى أي مدى تتوافر بيئة مناسبة لتحقيق أهداف الكلية أو المعهد؟ كيف أثرت الكلية أو المعهد في تحقيق طموحك؟... إلخ). وقد استمرت مدة المقابلة ما بين ٤٥ إلى ٦٠ دقيقة. ولتحقيق الثقة في النتائج، تم صياغة بعض الأسئلة بشكل مختلف (كما في السابق) على فترات زمنية متباعدة أثناء المقابلة للتحقق من صدق الإجابات.

ولضمان تحقيق ميثاق الأخلاق العلمية والمهنية للبحث العلمي، فقد تم إبلاغ المستقضي منهم والتأكيد بأن المقابلة سوف تكون مسجلة صوتياً وسيتم تفرغها حرفياً بعد ذلك من أجل الغرض العلمي فقط، وكان هناك حالة من الإجماع من جميع المشاركين برفض التسجيل وعدم نشر بياناتهم الشخصية أو كلياتهم أو معاهدهم بصفة خاصة دون إبداء أسباب والاكتفاء فقط بكتابة المحادثات، لذا تم كتابة المحادثات حرفياً مع التركيز على كتابة وتدوين الملاحظات والشعور تجاه المستقضي منهم مما يساعد في عملية تحليل البيانات التي تم جمعها.

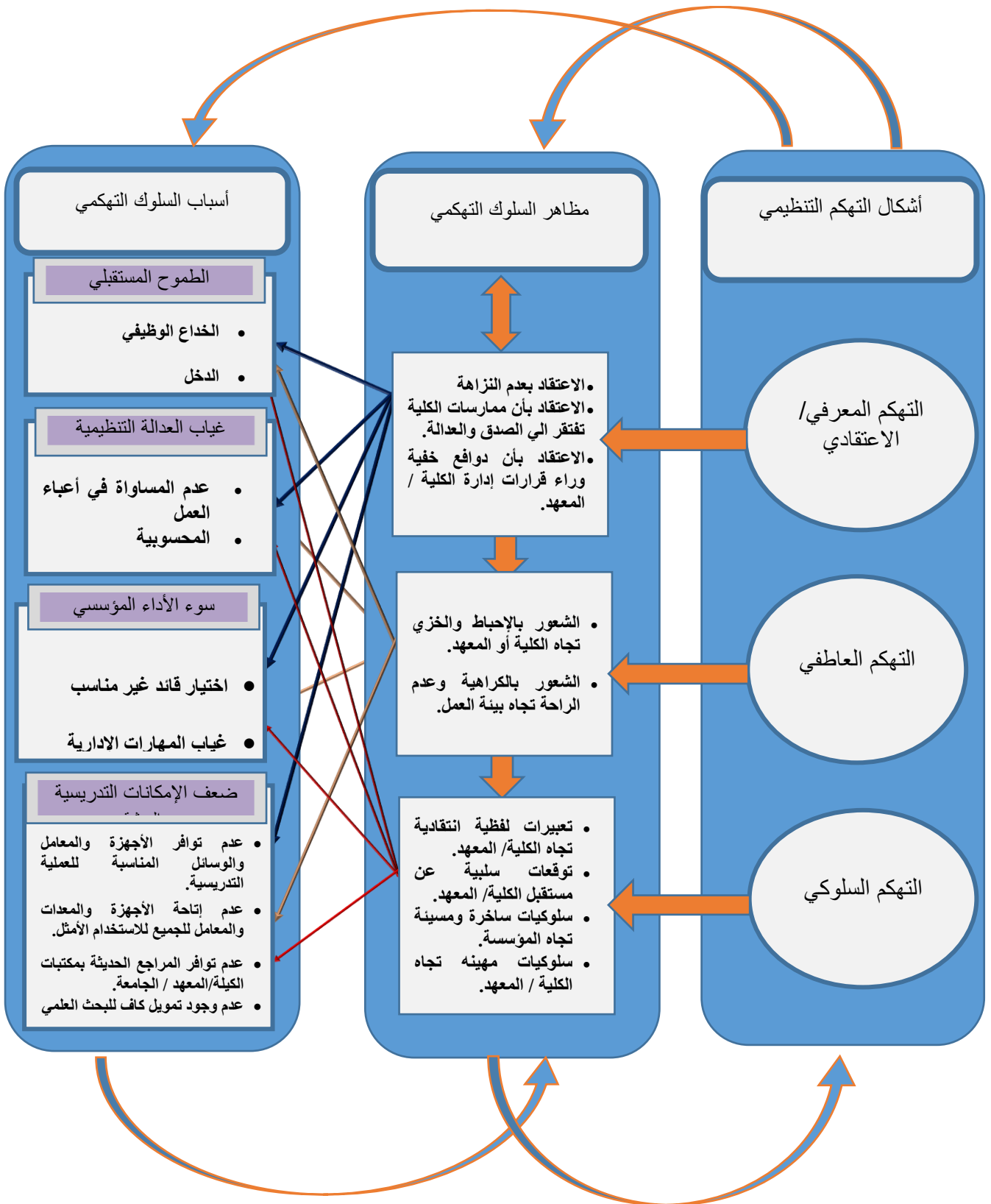
كما تم التأكيد على المشارك بأنه سوف يشار إلى اسمه كمشارك فقط دون ذكر الأسماء كل على حدة كما تم استخدام الخمس الدقائق الأولى في كل مقابلة في بناء جدار ثقة وخلق بيئة تفاعلية بين المستقضي والمستقضي منه. وقد استخدم مدخل التحليل الموضوعي في المقابلات لاستخلاص البيانات المطلوبة.

٤.٢ تحليل البيانات

تحتاج عملية تحليل بيانات الدراسة النوعية إلى مهارات خاصة من جانب الباحثين، حيث إن الفهم الخاطئ لمعنى يترتب عليه خطأ في النتائج. وقد اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على الإجراءات المتبعة من قبل (Strauss and Corbin, 1998)، حيث تم تفريغ المقابلات المكتوبة والملاحظات والاستنتاجات التي تم تدوينها في صورة مصفوفة لكل المشاركين، حيث تمت الإشارة إلى كل مشارك برقم من ١ إلى ٤٥ طبقاً لترتيب المقابلات. كما تمّت كتابة وترتيب البيانات بطريقة علمية صحيحة من خلال المصفوفة، حيث تمت الإشارة إلى أسماء المشاركين عن طريق الصفوف الأفقية، أما البيانات والملاحظات والاستنتاجات فكانت تُمثّل في الأعمدة الرأسية. وللحصول على تبويب علمي صحيح للبيانات فقد تم قراءة البيانات بطريقة أفقية وطريقة رأسية عدة مرات وعلى فترات متباعدة - استمرت أكثر من ثمانية أشهر - وقراءة وفهم ما بين السطور للإجابات، وفي كل محاولة يتم تدوين الملاحظات المستجدة وجمع البيانات وترتيبها في صورة موضوعات واستخلاص فئات للبيانات التي يعاد تكرارها، حيث إن المهمة الأساسية في هذه المرحلة هي البحث عن التفاصيل الدقيقة والعميقة، والتفسيرات التحليلية والخروج بوصف نجد فيه إجابة على السؤال البحثي. هذا بالإضافة إلى ربط الموضوعات المتكررة بالجانب النظري حتى يتم اختصار الموضوعات الفرعية إلى موضوعات رئيسية. وقد استشهد الباحثان بالاستقطاعات اللفظية للمشاركين كما هي (باللغة العامية) دون تعديل لتوضيح وإثبات المعنى المقصود بكل دقة وشفافية وبناءً على آراء ذوي الخبرة من أساتذة الجامعات بقطاع السياحة والفنادق.

٣. النتائج والمناقشة

اتضح من خلال تحليل بيانات المستقضي منهم أن عدد المشاركين من قسم الدراسات الفندقية بلغ (١٨) بنسبة (٤٠%) مشارك، في حين بلغ عدد المشاركين من قسم الدراسات السياحية (١١) بنسبة (٢٤,٤%) مشارك، وبلغ عدد المشاركين من قسم الإرشاد السياحي (٣) بنسبة (٦,٦%) مشارك وأخيراً بلغ عدد المشاركات من مدرسي اللغات (١٣) بنسبة مئوية (٢٨,٩%). كما بلغ عدد المشاركات من الإناث (٢٦) بنسبة مئوية (٥٧,٨%)، وبلغ عدد المشاركين من الذكور (١٩) بنسبة مئوية (٤٢,٢%) مشارك. واختلفت مسمياتهم الوظيفية رغم تشابه مهامهم الوظيفية، حيث إن عدد المشاركات من فئة مدرس مساعد بلغت (٢١) مشاركة بنسبة مئوية (٤٦,٥%)، في حين بلغ عدد المشاركين من فئة مدرس اللغات (١٣) بنسبة مئوية تقدر بـ (٢٨,٨%) من حجم العينة، بينما شارك ثلاثة أفراد بمسمى وظيفي "مدرس تطبيقي" وذلك بنسبة مئوية تقدر بـ (٦,٦%) من حجم العينة، إضافة إلى خمسة مشاركين من المعيدين، وذلك بنسبة مئوية (١١%) من حجم العينة، كما شارك ثلاثة أفراد بمسماهم الوظيفي "مساعد باحث" وذلك بنسبة مئوية تقدر بـ (٦,٦%) من حجم العينة، وكانت أعمارهم جميعاً تتراوح ما بين ٢٣-٣٦ عاماً، في حين نجد أن المشاركين يمثلون (٨٢%) من معاهد وكليات السياحة المصرية، حيث ينتسب المستقضي منهم إلى ٢٢ كلية ومعهداً سياحياً وفندقياً من أصل ٢٧ كلية ومعهد سياحة وفنادق في مصر. بعد الانتهاء من تنقيح البيانات وترتيبها في صورة إجابات للأسئلة محل الدراسة، كان من الواضح أن هناك حالة من الإجماع على وجود سلوك تهكمي من قبل المشاركين من الهيئة المعاونة ومدرسي اللغة تجاه كلياتهم ومعاهدهم بصفة عامة. فمن خلال البيانات والملاحظات التي تمت كتابتها قد تبين وجود مجموعة من الموضوعات والتي تعد من الأسباب الرئيسية في خلق سلوك تهكمي من قبل المشاركين تجاه الجامعات. وقد استخلصت الدراسة الحالية نموذج نظري (انظر شكل ١) لفهم طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية، والذي يمكن استخدامه كدليل للتغلب على ظاهرة التهكم التنظيمي في المؤسسات التعليمية بصفة عامة وكليات ومعاهد السياحة والفنادق بصفة خاصة.



المصدر: إعداد الباحثان.

شكل (١): نموذج تفسير طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي داخل كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية

١.٣ الموضوع الأول: الطموح المستقبلي

من خلال توجيه مجموع من الأسئلة للمشاركين أثناء المقابلات عن " أثر الكلية أو المعهد في تحقيق الطموح " أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المشاركين تزايد لديهم السلوك التهكمي تجاه الكلية أو المعهد بعد فترة من العمل، حيث أثر الطموح المستقبلي في زيادة السلوك التهكمي من خلال مجموعة من العوامل ، وقد تبلورت مجموعة من العوامل الفرعية للطموح المستقبلي التي ساهمت في خلق سلوك تهكمي للهيئة المعاونة تجاه مؤسسة التعليم السياحي والفندقي كالتالي:

العامل الأول: الخداع الوظيفي: ويقصد هنا بالخداع الوظيفي هو وجود اختلافات جوهرية بين الوظيفة الجامعية (الأكاديمية) المنشودة لأعضاء الهيئة المعاونة وأعضاء هيئة التدريس وبين الواقع الفعلي لتلك الوظائف. فجميع المشاركين اتفقوا على أن ما كانوا يأملونه في الوظيفة يختلف اختلافاً كبيراً عما هو واقع، وهذا تم تأكيده من خلال الاستقطاعات اللفظية لبعض المشاركين.

"كنت فإكر إن الجامعة دي حاجة تانية خالص... كنت لما اسمع كلام الدكتور في المحاضرة عن أستاذ الجامعة ودوره في المجتمع كنت شايف نفسي إني أنا الشخص ده... بس بعد فترة من التعيين لقيت الكلام ده أحلام إنك تلاقي واحد زميلك جايب ٦٠ % وشغال ... لما يدخل على رئيس قسمك يتوسط لطالب... يقوم يقف له في حين أن رئيس قسمك بيحسك إنك ملكه طول ما أنت معيد أو مدرس مساعد". كما أشار آخر.... " أنا لما بقارن نفسي بزيملي ودفعني اللي اشتغل في مجال السياحة بعرف إني انخدعت".

فالخداع الوظيفي للهيئة المعاونة ومدرسي اللغة قد أسهم في بناء السلوك التهكمي لديهم، من خلال بناء صورة ذهنية للوظيفة مغايرة تماماً للواقع، فما كانوا يأملونه في الوظيفة يختلف اختلافاً كبيراً عما هو واقع، وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي قام بها (نجم وآخرون، ٢٠١٦) على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. فمن المفترض أن هذه مهنة تدريسية وبحثية، ويجب أن تتوفر بها سلوكيات وأخلاقيات البحث العلمي، فقد أكد المشاركون المتكلمون أن الوظيفة الحالية ما هي إلا وظيفة روتينية يتحكم فيها من هو ذو سلطة أكبر ونفوذ سواء داخل أو خارج المؤسسة التعليمية، حيث أنهم يخضعون لقانون العاملين المدنيين، وليس هناك تحديد واضح لدورهم المنوط بهم، هذا بالإضافة إلى ضغوط المشرفين والملموسات المادية والأدبية في سبيل إنجاز أعمالهم وزيادة أعباء العمل. فأظهرت النتائج أن المتكلمين يعتقدون أن المجتمع العلمي ليس جديراً بالثقة وأن هناك دوافع خفية للأفعال سواء من الأفراد أو الكلية أو المعهد أو الجامعة وأن المصلحة الشخصية تُجِبُّ المصلحة العامة حتى وإن وقع ضرر على المصلحة العامة.

العامل الثاني: الدخل: وقد عرفت هذه الدراسة الدخل على أنه إجمالي ما يتقاضاه المشارك نظير عمله بالمؤسسة، فقد وجدت الدراسة الحالية أن هناك إجماعاً من المشاركين على أن الدخل الذي يتقاضونه لا يتناسب مطلقاً مع طبيعة عملهم وموقعهم الاجتماعي، مما كان له الأثر البالغ في زيادة تهكمهم تجاه الكلية والمعهد وهذا تم تأكيده من خلال تحليل البيانات، فقد وجدت نتائج الدراسة الحالية أن رواتب الهيئة المعاونة تختلف من جامعة إلى أخرى، ففي أثناء تنفيذ البعثات أو المنح الدراسية يصرف لكل عضو راتب داخلي يختلف من جامعة إلى أخرى اختلافاً كبيراً طبقاً لسياسة كل جامعة، كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في الرواتب لنفس المسمى الوظيفي للهيئة المعاونة في معاهد السياحة والفنادق، وكذلك لم يختلف الحال بالنسبة إلى مدرسي اللغة. فمن خلال الاستقطاعات اللفظية لبعض المشاركين نجد أنهم قد أكدوا على أن الدخل يعد سبباً من أسباب تهكمهم الوظيفي.

حيث صرَّح أحد المشاركين بـ:

" لما تلاقي نفسك طول أربع سنين مفيش حاجة بتعليمها غير أنك تذاكري.. علشان تطلعي الأولى.... أول مرتب قبضته كان لا يتجاوز الـ ٨٠٠ جنيه.... اه الحمد لله أحسن شوية بسيطة ... في حين تلاقي حضرتك إن زمايلك اللي جايبين مقبول وشغالين حكومة.... مرتبهم أكثر من ١٠ أضعاف مرتبك.... والطبيعي تصرفي على شغلك منهم كمان". كما أضاف أحد المشاركين " تقصد المرتب أنا باصرف نصه مواصلات والنص الثاني بصرفه على شغل الرسالة وباستلف كمان ".

وأضاف آخر "أنا باشتغل نفس الشغل اللي بيقوم بيه المدرس المساعد زميلي... ومرتبتي أقل من مرتبه بكتير جدا ... لأن المسمى الوظيفي بتاعي مدرس لغة".
 " أنا شغال في المعهد من ٤ سنين وباشتغل أكثر من المعيدين والمدرسين المساعدين المعينين من سنة لأن شغلي كله تطبيقي ومع ذلك مرتبتي أقل بكتير منهم لأنني مدرس تطبيقي.....".
 وأكد آخر "لو عايز تعرف أد ايه دخلنا ضئيل جداً.. شوف زمايلنا اللي بيطلعوا إعاره مرتبهم كام. مقابل نفس الشغل اللي بنشتغله هنا".

ويلاحظ أن الدخل الذي يتقاضاه أعضاء الهيئة المعاونة ومدرسي اللغة لا يتناسب أبداً مع طبيعة عملهم مما أسهم في خلق سلوك تهكمي لدى المشاركين منذ أول وهلة، فجد أن السلوك التهكمي لدى المتهكمين قد وصل ذروته " الصدمة" عند أول راتب تقاضونه نظير العمل، فالدخل الوظيفي يعد من أهم وأول الأسباب الظاهرة في خلق ونمو السلوك التهكمي (Dhar, 2009). فيري المتهكمون أن ما كانوا يتوقعونه مقابل العمل بوظيفة عضو هيئة معاونه أو مدرس لغة وبين ما يتقاضونه فعليا ما هو إلا صدمة واستهزاء تجاه مجتمع التعليم بصفه عامة والتعليم السياحي والفندقي بصفة خاصة، كما أكد المشاركون على غياب العدالة التنظيمية في توزيع الأجور وفقا للجهد المبذول، حيث أكد المشاركون على تدني دخل عضو الهيئة المعاونة ومدرسي اللغة مقارنة ببعض الوظائف الأخرى، وهذا بدوره كان بمثابة الوقود الذي أشعل فتيل التهكم لدى المشاركين. فمن المؤكد أنه لن يكون هناك إنتاج علمي للباحث وطالما أن ذهنه دائما مشغول بتأمين قوت يومه ومتطلبات المعيشة اليومية له ولأسرته.

وأخيراً، فقد وجدت هذه الدراسة من خلال المقابلات والملاحظات التي تم تدوينها أثناء المقابلات التي عكست مدى تأثير الطموح والتوقعات المستقبلية للهيئة المعاونة على خلق سلوك تهكمي لديهم أن هناك مقارنة دائما بما يواجهونه على أرض الواقع في كلياتهم أو معاهدهم وما قد تصوره البعض في أذهانهم أو شاهدهم وقاموا بتجربته في جامعات خارج الوطن، حيث لوحظ أن الحديث (لمن سبق لهم الدراسة في جامعات خارجية) ما كان يتم بصفة المقارنة بين ما يحدث في الجامعات الخارجية والجامعات المصرية الحكومية.

٢.٣ الموضوع الثاني: غياب العدالة التنظيمية:

ويقصد بالعدالة التنظيمية " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها" (العطوي، ٢٠٠٧). فإدراك العدالة في مكان العمل يتم من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. وأظهرت نتائج الدراسة عاملين أساسيين في غياب العدالة التنظيمية في الكليات والمعاهد محل الدراسة وهي:

العامل الأول: زيادة الأعباء الوظيفية: حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية سلوكاً تهكمياً مختلفاً إلى حد ما وهو مقارنة العمل بالعمل بنفس الأجر، فالبعض يعمل خمسة أيام في الأسبوع، ويستمر العمل إلى وقت متأخر، في حين نجد أن غيره لا يرى مكان عمله إلا كل حين وحين، فالمساواة في الأجر لنفس المسمى الوظيفي في الجامعة أو الكلية أو المعهد أدت إلى ظهور السلوك التهكمي، وهنا استنتجت الدراسة الحالية عاملاً كاملاً ألا وهو " زيادة الأعباء الوظيفية". حيث ذكر أحد المشاركين استيائه قائلاً: " تخيل أنني باكون في الكلية الساعة ٨ صباحاً ... واشتغل للساعة ٥ مساءً ... وكل يوم على كذا.. وفي الآخر مرتبتي زي أي مدرس مساعد في كلية (تم حذف اسم الكلية) ... اللي مش بيحي الكلية أصلاً والععيد اللي بيقول لهم كده"، "عشان أنا في قسم عدد طلابه كبير... حجم الشغل اللي علينا كبير ودا بيخليني آجي كل الأيام، وتأخر في شغل رسالتي ... في حين أن زميلي في القسم الثاني بيحي الكلية يوم في الأسبوع". كما أشار آخر " ... أنا شغال في المعهد من ٤ سنين وباشتغل أكثر من المعيدين والمدرسين المساعدين اللي متعينين من سنة لأن شغلي كله بيكون تطبيقي).

فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بتوزيع الأعباء التدريسية والوظيفية للهيئة المعاونة ومدرسي اللغة توزيعاً عادلاً يتم وفقاً لأسس وقواعد ثابتة بحيث لا تتعارض مع واجباته البحثية وأن يراعى تطبيق مبدأ المساواة عند توزيع هذه الأعباء ترسيخاً لقواعد العدالة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم السياحي والفندقي بمصر.

العامل الثاني: المحسوبية: ويقصد بالمحسوبية هنا اعتبار القرابة العائلية أو السياسية أو المذهبية في تحقيق مصلحة ما؛ كإسناد الوظائف أو الترقيات أو غيرها، وجعل الحسب أو النسب في المقام الأول. أو هي تمكين من لا يستحق من مصلحته الخاصة على حساب المصلحة العامة (الجنابي، ٢٠١٤). فعلى الرغم من كون المجتمع محل الدراسة مجتمع علمي يقوم على أساس بناء الشخصية وغرس القيم والمبادئ في الطلاب من خلال الإتقان في العمل وتحقيق العدالة بين الطلاب، حيث إن أستاذ الجامعة يعد مربياً للأجيال في قاعات التدريس، وقاضياً أثناء تصحيح الإجابات، وحاملاً لنبراس العلم أثناء إجرائه لأبحاثه، إلا أن آراء الأغلبية من المشاركين قد عكست واقعاً مؤلماً وقاسياً، والذي من شأنه خلق واستفحال وانتشار سلوك تهكمي تجاه الأفراد (أعضاء الهيئة المعاونة وأعضاء هيئة التدريس ومدرسي اللغة) والمؤسسة ككل.

فأحد المشاركين قد نشأ لديه سلوك تهكمي على المجتمع ككل والجامعة والكلية بصفة خاصة أثناء الدراسة وقبل الالتحاق بالعمل. وصرح قائلاً: " تحس بالظلم لما تبقى مجاوب كل حاجه صح وتحضر المحاضرات والسكاشن ... بس علشان فيه معاك بنتين أبوهم أساتذة في الكلية..... يطلعوا الأوائل وبمجموع ما جهوش في الثانوية العامة...". ولم يختلف الحال بالنسبة لمعاهد السياحة والفنادق حيث نجد المحسوبية متفشية بصورة واضحة من خلال الاستقطاعات اللفظية للمشاركين. " التعيين هنا بالواسطة فيه اتنين معيدين متعينين السنة اللي فاتت ... عميد المعهد جايبهم من كليته.... وفيه دكتوراة متعينة في قسم العميد كان مشرفها وعينها بعد ما أخذت الدكتوراه (...).

وأثناء العمل نجد بأن التهكم أصبح سمة للمشاركين، فقد أكدوا على أن المحسوبية والواسطة لها دور كبير في تنامي السلوك التهكمي لديهم تجاه المؤسسة. حيث صرح أحد المشاركين قائلاً "تلاقي ناس بتخلص رسايلها أوام أوام ... لأنهم بيعملوا كل اللي مشرفينهم عايزينه، في حين تلاقي واحد طالع عينه في شغل الكلية ما بين جودة وامتحانات وشغل في رسالته.. وبرده يأخروه". " أنت لو من الناس المرضيين عنهم في الكلية هتلاقي كل حاجه متاحه ... يعني لو تبع (تم حذف الجملة) هتلاقي كل اللي انت عايزه متاح ومتوفر دا غير إنك ممكن ما تدخلش سكاشن أصلا وتخلص شغلك الخاص".

في هذا الصدد نجد أن كثيراً من الدراسات تشير إلى المحسوبية بمصطلح " العدالة التنظيمية" مثل دراسة رهيو (٢٠١٤) ولكن نجد أن مصطلح العدالة التنظيمية له أبعاد كثيرة، وتلك التي لم يتطرق إليها جميع المشاركين، حيث إن نتائج الدراسة الحالية أسفرت عن استخدام لفظة " المحسوبية " بدلا من العدالة التنظيمية من قبل المشاركين. فيرى المتهمون أن تفضيل البعض على البعض وفقا للأهواء الشخصية أو صلة قرابة أو توصية من ذوي سلطة ونفوذ على من هم أحق بذلك، وليس إلى عمل وجهد يبذل، كان وما زال سبباً رئيساً في انتشار ظاهرة التهكم التنظيمي تجاه الكلية أو المعهد.

فالمحسوبية تعدُّ أخطرَ أمراض الفساد الإداري داخل مؤسسات التعليم السياحي والفندقي، فمن خلال آراء المشاركين الذين أكدوا على أن المحسوبية داخل مؤسسات التعليم السياحي والفندقي ليست حالة فردية، ولكنها أصبحت ظاهرة مَرَصِيَّة تنهش في جسد المؤسسات التعليمية، وإن لم يتمَّ معالجتها بقوة وسرعة ستنتشر في جميع أركان المنظومة التعليمية والمجتمع بصفة عامة. فالسلوك التهكمي الناتج عن وجود المحسوبية في كليات ومعاهد السياحة المصرية يعدُّ ناقوساً لخطر اللامبالاة لدى الهيئة المعاونة ومدرسي اللغة والتشكيك بصورة مستمرة في المجتمع بصفة عامة.

٣.٣ الموضوع الثالث: سوء الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن سوء الإدارة والقيادة أسهم بدرجة كبيرة في خلق نوع من التهكم لدى بعض المشاركين تجاه مؤسساتهم، والعكس صحيح، فقد أكدت نتائج الدراسات السابقة لكل من (Dhar, 2009) و(Cole et al., 2006) صحة هذه النتائج. فاختيار القادة غير المناسبين وغير المؤهلين للمنصب الإداري المكلفين به، وعدم وعيهم وفهمهم لمتطلبات ومسئوليات الوظيفة الإدارية، ينتج عنه عدم رضا من قبل العاملين وزيادة الضغوط عليهم مما ينجم عنه سلوك تهكمي وسخرية من قبل العاملين، والعكس صحيح.

ومما لا شك فيه أن الأداء المؤسسي الناجح ينتج عنه بيئة عمل إيجابية، والتي بدورها تنعكس على جميع العاملين بالمؤسسة، والعكس صحيح. فوفقاً لنتائج المقابلات وما دُون من ملاحظات أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الأداء المؤسسي كان له أثر بالغ في إنماء وتطوير السلوك التهكمي للمشاركين تجاه الجامعة، فقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن سوء الإدارة والقيادة أسهم بدرجة كبيرة في خلق نوع من السخرية لدى بعض المشاركين تجاه مؤسساتهم.

فقد صرح أحد المشاركين بـ " أنت أكيد بتحضر اجتماعات أو مناسبات في الكلية شوف إزاي العميد أو رئيس القسم بيثججك من خلال سرد بطولاته لما كان معيد أو مدرس مساعد ... كان بيبيت في الكلية ودلوقتي أنت مش بشوفوه إلا في الشهر مره ولو عايز تمضي ورقة من العميد أو رئيس القسم ... والانتين مش بيحوا ... وتضيع عليك منحه أو شغلك يتعطل شهر.. انتين ... ثلاثه.... بيجي الكلية الساعة ١٢ ويمشي الساعه ٢ "، كما نجد هناك توافق في الرأي من جانب مشارك آخر " تحس من كلام العميد إن مفيش نظام زي اللي في الكلية ومفيش إدارة أحسن من كده وأن الجامعة لا تخطو خطوه بدون استشاراته غير التهكم على الجامعة وسياستها.... لا لوائح ولا قوانين ولا إدارة".

وقد أسهم أحد المشاركين بوجهة نظر مختلفة تمامًا، حيث أكد على أن الإدارة تعمل على خلق فرص تنافسية بين الهيئة المعاونة وكل المنتسبين على سواء، فمن خلال الملاحظات التي تم تدوينها فقد لوحظ مدى رضا المشارك عن إدارة كليته وخاصة العميد على الرغم من كثرة الأعمال المكلف بها، حيث قال: " بصراحة العميد أو رئيس القسم ... إداري ناجح ... ودي مش مجاملة ... بيثجج الناس كلها على الشغل والبحث العلمى ما عندوش حد قريب أو بعيد ... لأنه عارف ربنا كويس اه فيه شغل كثير في الكلية وساعات ناس بتهرب ... بس بيبقى عارف مين شغال ومين بيهرب.... زميلى فى كليات تانية بيشتكوا كثير من الدكتوراه فى الكلية ".

ويرى المتهمون أن عدم قدرة المسئول عن اتخاذ القرار أو التردد أو عدم وجود رؤية محددة وسياسة واضحة للكلية أو المعهد أو وجود تضارب وتخطيط في القرارات أدى إلى زيادة شعورهم بالتهكم تجاه المؤسسة التعليمية بصفة عامة. كما أظهرت النتائج أنه كلما كان الأداء المؤسسي قوياً قلَّ السلوك التهكمي تجاه المؤسسة. ونستخلص مما سبق أن سوء الإدارة وفقر القائمين على الإدارة إدارياً، لهما الأثر البالغ في خلق تهكم تنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة والعكس صحيح، فالمدير أو القائد الناجح له تأثير إيجابي في خلق حالة من الرضا لدى العاملين بالمؤسسة حتى وإن كلفوا بأعمال شاقة، مما يترتب عليه تشجيع الجميع على العمل والتطوير والابتكار.

٤.٣ الموضوع الرابع: ضعف الإمكانيات التدريسية والبحثية:

وفى هذا الصدد نجد أن ضعف الإمكانيات التدريسية والبحثية هي مشكلة الجامعات المصرية بصفة عامة، وليست خاصة بكلية أو معهد بعينه فقط. فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن الإمكانيات التدريسية والبحثية تختلف من كلية إلى أخرى ومن جامعة إلى أخرى ومن معهد لآخر، ولا يقصد بها وجود الأجهزة أو الأدوات أو الوسائل التدريسية فقط، بل المقصود هو وجود هذه الأدوات وإتاحة استخدامها من قبل الجميع للوصول للاستخدام الأمثل لتلك الأجهزة والمعدات، فالمشاركون كانت لديهم حالة من السخط والتهكم من عدم وجود الأجهزة والإمكانيات لأداء المحاضرات العملية أو لإجراء البحوث. صرح بعضهم بقوله: " لا يوجد عملي من ٧ سنين ومفيش اجهزه شغاله الشيف بنشوفه مرتين في السنة ... فيه دفعات اتخرجت ما شفتش المطبخ".

" المطبخ عندنا ناقص أجهزة ... معظم طرق الخدمة بتكون نظري مفيش جريدون ولا كفرات للترابيزات....)، كما أشار آخر " احنا بناخد العملي في مطبخ المدينة الجامعية وساعات العملي بيكرر حسب الخامات الموجوده)، كما أشار أحد مدرسي اللغة: " المعامل عندنا مهلكة والأجهزة مش بتشتغل ومفيش سماعات للطلاب، والطلاب مش بيعرفوا ينطقوا بشغل سماعة كبيرة يسمعو عليها بس مش بنفس كفاءة السماعات الشخصية ...)، كما أضاف آخر " المشكل في القسم ...برنامج الحجز الاماديوس والطلبة بيدرسوه نظري مش بيكون فيه تطبيقي).

ولم يكن هناك اختلاف للإمكانات البحثية:

كما في هذا التصريح: "المشكلة أن أصلا مفيش إمكانية للوصول للدوريات الحديثة ... وعلشان تشتريها على حسابك غاليه جدا جدا... والمطلوب عملي أبحاث حديثة ..."، كما أضاف أحد المشاركين " كل المكتبات في القاهرة والإسكندرية مطلوب مني أسافر من الأقصر علشان أجيب كتاب في دار الكتب أو أصور وثيقة فيه برديات مش بتكون إلا في دار الوثائق وعلشان احصل عليها لازم واسطة"، في حين يرى المشاركون من المعاهد السياحية أن الإمكانات البحثية غير متوفرة لديهم، وسعيهم للحصول على الدرجة العلمية، شأنهم وهدهم، وإدارة المعهد ليس لها علاقة بذلك، وأحيانا يتم منح المدرس المساعد أو المعيد يوم تفرغ للالتحاق بأحد برامج الدراسات العليا بالكليات الحكومية. وعلى النقيض نجد أن الإمكانات البحثية للكليات إلى حد ما متاحة ومتوفرة خاصة للكليات محل الدراسة.

يوضح ذلك تصريح بعض من شملتهم عينة الدراسة: "مش من الصعب إنك تخلص الرسالة في مصر ... بوابة المعرفة المصرية دي حاجة كويسة وكمات صفحات الفيس أي بحث عايزه المصريين اللي في الخارج يتسابقوا ببعثولك ... والعملية جزء صعب سواء داخل أو خارج مصر...". وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر لدى المشاركين إلا أنهم أجمعوا على ضرورة زيادة المخصصات المالية للبحث العلمي بالكليات والمعاهد، والذي نقصه يؤدي إلى خلق بيئة تهكمية تجاه المؤسسة.

من هذا القبيل تصريح بعض من شملتهم عينة الدراسة بقوله: "علشان أعمل العملي بتاع الرسالة سكنت عند صاحبي في شرم الشيخ شهر ... وصرفت كثير فيه ناس عايزه تعمل العملي ومفيش دعم مادي يغطي المصروفات فيضطروا يعملوا أي حاجة..... مفيش بحث علمي مميز".

مما سبق يتضح أن ضعف الإمكانات التدريسية والبحثية بكليات ومعاهد السياحة والفنادق كانت سببا رئيسيا في رفع مستوى التهكم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة ومدرسي اللغات. فأكد المتهمون أن طبيعة عملهم تتطلب توفير بيئة عمل أكاديمية محفزة لأداء مهام عملهم المتمثلة في (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، ففي ظل غياب هذه البيئة وعدم وجود إمكانات تدريسية وبحثية حديثة ومتطورة مثل أجهزة العرض والسبورات الذكية ومعامل اللغات الحديثة والبرامج التعليمية اللازمة للتطبيقات العملية مثل الأمادبوس والأوبرا وبرامج الأغذية والمشروبات والمخزون، وكذلك أجهزة حاسب آلي متطورة، وكذلك البرامج الإحصائية والمراجع الحديثة وكذلك سهولة الوصول إلى المجالات العلمية الحديثة للاطلاع على كل ما هو حديث في مجالاتهم، قد أدى إلى وجود حالة من اللامبالاة لديهم وتثبيط الهمم وواد الدوافع لديهم، مما نجم عنه زيادة السخط والتهكم تجاه كلياتهم ومعاهدهم.

فعدم توافر الإمكانات التدريسية والبحثية أو وجودها وعدم تمكينهم من استخدامها يدل على عدم قيام عضو الهيئة المعاونة بوظيفته الأساسية وهي التدريس والبحث العملي مما يؤثر على الخريجين وعلى كمية ونوعية إنتاجهم العلمي حاليا ومستقبلا، وهذا بدوره له الأثر البالغ في انخفاض الترتيب الأكاديمي للجامعات الحكومية في التصنيف الدولي للجامعات كما هو الحال حاليا، وكذلك نسبة الإقبال على المعاهد الخاصة مستقبلا. ومن منظور آخر نجد أن أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد السياحية والفندقية عبروا عن عدم توافر الإمكانات البحثية، وعدم اهتمام إدارات المعاهد بتوفيرها، حيث إن أولويات إدارة المعاهد تختلف عن أولويات إدارة كليات السياحة والفنادق.

٤. التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن التوصية بعدد من التوصيات للحد من الأسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة التهكم التنظيمي كالتالي:

١- يمكن استخدام النموذج الذي قدمته الدراسة لتفسير ظاهرة التهكم التنظيمي وأسباب التهكم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة ومدرسي اللغات بكليات ومعاهد السياحة المصرية، في الحد من السلوك التهكمي للهيئة المعاونة ومدرسي اللغات بصفة خاصة وأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة.

- ٢- اهتمام إدارة تلك كليات ومعاهد السياحة والفنادق بإنماء الطموح لدى الهيئة المعاونة من خلال تشجيعهم على إنجاز رسائلهم العلمية وعمل فرق بحثية ونشر الأبحاث في مجالات دولية وحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل الخاصة بمجالاتهم المختلفة والبحث عن المنح الخارجية.
- ٣- الاهتمام بتحسين أوضاع الهيئة المعاونة "مادياً" و"معنوياً" من خلال توفير التمويل المالي لإجراء أبحاثهم وتحفيزهم على إجراء الأبحاث ونشرها دولياً وصرف مكافآت مجزية وليست رمزية مقابل النشر الدولي، لتحسين مستوى معيشتهم المادية من جهة وتحسين الترتيب الأكاديمي للجامعة من جهة أخرى.
- ٤- وضع ميثاق أخلاقي لكل مؤسسة تعليمية وتفعيله بصورة جدية في حالة وجوده للقضاء على ظاهرة المحسوبية والوساطة داخل مؤسسات التعليم السياحي والفندقي للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب.
- ٥- تفعيل القوانين وتطبيقها على الجميع سواسية دون استثناء وتفعيل القيم والأعراف الجامعية للتغلب على المحسوبية بتلك المؤسسات.
- ٦- تحقيق العدالة التنظيمية لتقليل ظاهرة التهكم التنظيمي وإشاعة ثقافة الشفافية والنزاهة والاستقامة، وعدم خرق الوعود والأزمات الصريحة أو الضمنية مع العاملين، وتبني أنماط قيادة إيجابية مثل القيادة الأخلاقية والقيادة الروحية، والقيادة الخادمة والتحويلية، والبعد عن أسلوب الإشراف المسيء، وتوفير الدعم التنظيمي، والمناخ التنظيمي الإيجابي والتوعية ببرامج التغيير والتطوير.
- ٧- توفير الإمكانيات البحثية للباحثين لأداء أعمالهم المنوطة بهم- حيث وجدت الدراسة أن معظم المشاركين قد قاموا بنشر أبحاث في مجالات علمية مرموقة عندما توافرت لهم الإمكانيات أثناء البعثة أو المنحة التعليمية التي حصلوا عليها، فمن خلال زيادة مخصصات البحث العلمي للجامعات والتركيز على مشاركة ومساهمة القطاع الخاص في توفير تلك الإمكانيات في مقابل إجراء أبحاث تساعد في حل مشكلات القطاع الخاص كمورد من موارد الإيراد لتحسين الدخل لأعضاء الهيئة المعاونة وأعضاء هيئة التدريس وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار العلمي لحل مشكلاتهم الحالية والمستقبلية.
- ٨- توفير جميع مستلزمات العملية التعليمية بالمؤسسات التعليمية السياحية والفندقية للنهوض بمستوى الخريج ليوكب متطلبات سوق العمل السياحي والفندقي وتقليل السلوك التهكمي لدى القائمين بالعملية التدريسية مثل الأجهزة والمعدات الخاصة بالمطبخ والمطعم وخدمة الغرف، وكذلك معامل مجهزة بأحدث الأجهزة والبرامج التعليمية لأنظمة حجز الفنادق مثل الأوبرا والفيديليو وأنظمة حجز تذاكر الطيران مثل الأمادبوس من خلال عمل بروتوكولات تعاون بين الكلية أو المعهد من جهة وبين الشركات المنتجة لهذه الأنظمة.
- ٩- تجهيز متاحف تعليمية ومعامل افتراضية للمتاحف والمواقع الأثرية داخل الكليات والمعاهد ذات الصلة مع توفير زيارات ميدانية منتظمة للمتاحف والمناطق الأثرية، لتقليل السلوك التهكمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة.
- ١٠- الاهتمام بمستوى اللغات للطلاب من خلال توفير المعامل الحديثة والمزودة بالأنظمة السمعية والبصرية لرفع مستوى اللغة لدى الطلاب وتقليل السلوك التهكمي لمدرسي اللغات تجاه المؤسسة.
- ١١- تعديل القوانين الخاصة بمدرسي اللغة ومعاملتهم قانونياً ومادياً وأدبياً واجتماعياً كباقي زملائهم من الهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية المصرية.
- ١٢- توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة للبحث العلمي من معامل وتجهيزات وقاعات للاستذكار وصلوات للنشاط الاجتماعي ومناطق هادئة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأسرهم وتحفيزهم على أداء البحث العلمي والاطمئنان على أسرهم أثناء عملهم، وبالتالي خلق سلوك إيجابي تجاه المؤسسة.
- ١٣- مراعاة المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية حيث تعتبر المرونة أمراً ضرورياً بالنسبة لنظم التعليم وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة إذا ما كانت كليات ومعاهد السياحة والفنادق تنشئ الفعالية بمعناها الحقيقي حيث تحتاج هذه النظم أن تتواءم مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويعتبر الاستثمار في إقامة الاتصال القوي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والمناصب الإدارية بالجامعات ومن أهم متطلبات التحسين النوعي للعملية التعليمية من خلال تحسين كفاءة الهيئة العلمية وبالتالي زيادة انتمائهم لكلياتهم ومعاهدهم.

٥. المحددات والدراسات المستقبلية

على الرغم من أهمية الدراسة ونتائجها إلا أن الدراسة قد وجدت بعض المحددات التي لا تخلو من أي دراسة، والتي بدورها أسهمت في اقتراح بعض الدراسات المستقبلية كالتالي:

- ١- على الرغم من واقعية النتائج المستخلصة من الدراسة النوعية إلا أنها عادة ما تخضع للتشكيك في جودة نتائجها فمن الممكن أن يؤثر ميول الباحثين وتحيزهم في جودة النتائج على الرغم من التزام الباحثين الحيادية أثناء المقابلات وتحليل النتائج لذا كان من الأمانة العلمية ذكرها وإن لم تتحقق. فتوصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية مختلفة لفهم طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي في الجامعات المصرية باستخدام مناهج بحثية مختلفة.
- ٢- ومن بين أكثر المحددات شيوعاً للأبحاث النوعية عدم إمكانية تعميم النتائج، حيث إن العينة المختارة تعتمد على خبرة المستقضي منه، فمن الممكن أن تمثل النتائج وجه نظر شخصية والتي من شأنها أن تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر.
- ٣- تعد تكلفة الوقت والجهد من التحديات التي واجهت الباحثين أثناء إجراء الدراسة حيث ركزت الدراسة على أعضاء الهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق من خلال العينة الهادفة. لذا توصي الدراسة بإجراء دراسات متعمقة لفهم أسباب وطبيعة التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات.
- ٤- ركزت الدراسة على بحث أسباب وطبيعة التهكم التنظيمي بكليات ومعاهد السياحة والفنادق فقط. ولم تتطرق الدراسة إلى العوامل التي من الممكن أن تتأثر بهذه الظاهرة مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة المعاونة بكليات ومعاهد السياحة والفنادق أو الكليات الأخرى. فتوصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية لدراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي وتلك العوامل.

المراجع العربية

- الجنابي، أحمد عبدالله كسار (٢٠١٤). المحسوبية والوساطة وأثرها في الفساد الإداري والاجتماعي. مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، المجلد (٣٥).
- العطوي، عامر علي حسين (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٠١).
- 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 الإدارية والاقتصادية. المجلد 41 العدد 2، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- العطوي، عامر علي حسين (٢٠١٦). طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين: دراسة تجريبية عقلية باستخدام السيناريوهات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلد ٢٣، العدد الثاني. الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس (٢٠١٤). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، دكتوراه، جامعه كربلاء.
- رفاعي، رجب حسنين محمد (٢٠١٢). تأثير الدافع للابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة أسيوط - كلية التجارة - عدد (٥٢).
- رهبو، سحر عناوي (٢٠١٤). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية، جامعة القادسية.
- نجم، عبد الحكيم أحمد، الحديدي، إسلام على عبد السلام وعبد اللطيف، محمد محمود (٢٠١٦). العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مجلد ٤٠، العدد الثاني.

References

- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 463-484.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers. *Unpublished master thesis, University of Maastricht*.
- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1).
- Kalağan, G., & Aksu, M. B. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4820-4825.
- Karadag, E., Kiliçoglu, G., & Yilmaz, D. (2014). Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 102-113.
- Kökalan, Ö. (2018). The effect of organizational cynicism on job satisfaction. *Management Research Review*.
- Kokalan, O. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality.
- Levent, F., & Keser, S. (2016). Examining the Organizational Cynicism among Teachers at Schools: A Mixed Methods Study. *Educational Research and Reviews*, 11(21), 2009-2020.
- Nafei, W. (2014). The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8.
- Nafei, W. A. (2013). Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: A study from Egyptian context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Stake, Robert E. (1997) *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.

Organizational Cynicism in the Egyptian Colleges and Institutes of Tourism and Hotels

Omar Alsetoohy¹ Mahmoud Abdella¹

¹Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

Based on the fact that the human element is the main pillar on which Egyptian colleges and institutes of tourism and hotels are based in performing their role, and based on previous studies that have found the existence of the phenomenon of organizational cynicism in the environment of Egyptian higher education institutions. This research aimed to study the phenomenon of organizational cynicism in the Egyptian colleges and institutes of tourism and hotels, to understand their causes far from the relationship of the phenomenon with any other variables, through a qualitative approach that explores, examines, and investigates the nature of the causes that lead to the creation of cynical behavior for teaching assistants. Data was collected through conducting several personal interviews, and the findings of this study found that four main reasons contribute to creating cynical behavior among teaching assistants: the future ambition; the absence of organizational justice; poor institutional performance; and weak teaching and research capabilities. The study recommended a set of recommendations, the most important of which is the need to work to develop the ambition of teaching assistants of the Egyptian colleges and institutes of tourism and hotels as well as the need to develop a moral charter and adhere to it to reduce the phenomenon of patronage within Egyptian tourism education institutions. The key persons of the Egyptian colleges and institutes of tourism and hotels should adopt the transparency culture, values fairness and integrity and adopt positive leadership styles.

Keywords: Organizational cynicism, Tourism and hotels, Colleges, Institutions, Organizational justice.