

التأثير المطف لصناع الثقة من الموارد البشرية في الحد من السخرية التنظيمية بتوسط العلاقة الجوهرية بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي

The moderating effect of human resource trust makers in reducing organizational cynicism by mediating the intrinsic relationship between HR volunteering and organizational pride

م. حسين عبد الحسين صكر⁽¹⁾ ا.د. حسين وليد حسين⁽²⁾ م. م. علي محمد حكمت⁽³⁾

مركز وزارة التعليم العالي

المستخلص

استهدف البحث دراسة التأثير الذي يمارسوه صناع الثقة في الحد من السخرية التنظيمية، والاثار المرتبة عليها بتوسط العلاقة الجوهرية بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي، اذ اشارة مشكلة البحث الى انخفاض الادراك المعرفي بأهمية توظيف المتغير التفسيري في التعامل مع المتغير السخرية، بتوسط بعض المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية، وعليه فان أهمية البحث تتمثل في معالجة هذه المشكلة وتعزيز المعرفة ذات العلاقة بالمتغيرات التي تمت دراستها، اما اهداف البحث فقد تتمثل بتشخيص واقع المتغيرات وطبيعة العلاقات الترابطية والتأثيرية التي تجمع بينها. ومن أجل تحقيق هذه الاهداف تم بناء انموذج فرضي تم في إطار صياغة سبعة فرضيات، تم اختبارها باستخدام الانموذج الوصفي التحليلي، اذ صممت الاستبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة (105) فرداً من العاملين في الجامعة الاسلامية الاهلية. وبعد معالجة البيانات باستعمال بعض الادوات الاحصائية المتاحة في البرنامج (SPSS-23)، تم التوصل الى عدد من النتائج اكدت صحة فرضيات البحث، لذا فقد اوصى الباحث بضرورة اهتمام المنظمة ميدان التطبيق بتوفير كافة المستلزمات والمناخ التنظيمي، الذي يمكن صناع الثقة من ممارسة مهامهم بالحرية والمرونة الكافية، واستثمار النتائج المترتبة على العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي، مجتمعاً في التصدي للإثار المرتبة على السخرية التنظيمية وتفادي تداعياتها مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية : صناع الثقة، السخرية التنظيمية، الموارد البشرية، العمل التطوعي، الكبرياء التنظيمي، المنظمة.

Abstract

The research aimed to study the effect that trust makers exercise in reducing organizational cynicism, and the effects arranged on it by mediating the essential relationship between volunteer work for human resources and organizational pride, as the research problem referred to a decrease in cognitive perception of the importance of employing the explanatory variable in dealing with the sarcastic variable, mediating some relevant variables The relationship with human resources, and accordingly, the importance of research is to address this problem and enhance knowledge related to the variables that have been studied. As for the objectives of the research, it has been complied with diagnosing the reality of the variables and the nature of the interconnected and influential relationships that bring them together. In order to achieve these goals, a hypothetical model was constructed within the framework of formulating seven hypotheses, which were tested using the descriptive and analytical model, as the questionnaire was designed to collect data and was distributed to a sample of (105) individuals working in the Islamic University. After processing the data using some of the statistical tools available in the program (SPSS-V23), a number of results were reached that confirmed the validity of the research hypotheses. Therefore, the researcher recommended the need for the organization in the field of application to provide all the requirements and the organizational climate, which enables trust makers to practice their tasks freely. And sufficient flexibility, and investment of the results of volunteer work for human resources and organizational pride, together in addressing the effects of organizational cynicism and avoiding its repercussions in the future.

Key Words: Trust Makers, Organizational cynicism, Human Resources, Volunteering, Organizational Pride, Organization.

المقدمة

تشكل الثقة وبنائها واحدة من التحديات التي تواجهها المنظمات عند التعامل مع مواردها البشرية، ومن أجل التصدي لهذا التحدي فهي تحتاج الى عناصر مؤثرة وفعالة تتولى تنفيذ هذه المهمة، وهنا تظهر أهمية صناع الثقة من خلال دورهم المهم في تحفيز الموارد البشرية، وتعزيز ثقتهم بذاتهم وقدراتهم على تنفيذ ما مطلوب منهم في إطار المواقف المختلفة التي يمكن ان يصادفوها في العمل. تمثل السخرية التنظيمية أحد المفاهيم القديمة في مجال ادارة الاعمال، ولكن ما كتب عنها لا يزال في بدايته، وبشكل خاص في البحوث العربية والعراقية، لذا فهي بحاجة الى المزيد من البحث والتقصي، اذ تعكس مجموعة القيم والاعتقادات السلبية التي تتمسك بها الموارد البشرية وتتنظر من خلالها الى منظماتهم، اذ تعتقد بانعدام النزاهة والشفافية داخلها، مما يدفعهم الى اعتماد مجموعة من السلوكيات المعاكسة لسياسات واجراءات المنظمة.

اما العمل التطوعي فهو يعكس استعداد الموارد البشرية الفكرية والجسدية، لتوظيف امكانياتهم ومقدراتهم في تحقيق اهداف منظماتهم بغض النظر عن المقابل الذي يمكن ان يحصلوا عليه، في حين يعكس الكبرياء التنظيمي كافة المشاعر الايجابية التي تمتاز بها الموارد البشرية اتجاه منظماتهم. لذا فان فكرة البحث تتلخص في التعرف على أهمية دور صناع الثقة من الموارد البشرية في الحد من الآثار المترتبة على السخرية التنظيمية، ومن أجل تجسيد هذه الفقرة بصورة ادق تم توظيف العلاقة بين العمل التطوعي للموارد البشرية الكبرياء التنظيمي، كمتغير وسيط بين المتغير التفسيري والاستجابي. ومن أجل تنفيذ هذه الفكرة تم تقسيم البحث الى رابعة مباحث، ركز الاول على الخطوط المنهجية للبحث التي تمثل النقطة التي تنطلق منها بداية البحث، اما الثاني فخصص للتعرف على الصياغات المفاهيمية الخاصة بالمتغيرات التي سيتم دراستها، وجاء الثالث للتعرف على المنطلقات التطبيقية للبحث واختبار فرضياته، واخيراً خصص الرابع لاستنباط الاستنتاجات واقتراح التوصيات.

المبحث الاول : الخطوط المنهجية للبحث

اولاً : مشكلة البحث

اهتمت الادارة ومنذ اللبانات الاولى لظهورها بالموارد البشرية وكيفية استثمارها، ولعل تعزيز ثقتهم بقدراتهم وامكانياتهم الذاتية امر غاية في الأهمية، لكون ينعكس على سلوكياتهم وحالتهم النفسية عند التعامل مع التحديات والمخاطر في العمل، وهنا يبرز دور صناع الثقة داخل المنظمات المعاصرة. كما ان السخرية التنظيمية وأحد من المشكلات التي يتوجب تشخيصها ومعالجتها اول بأول، لكونها ترتبط بصورة عكسية بسمعة المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها، لذا اتجهت العديد من المنظمات الى ايجاد السبل الكفيلة بمعالجتها، والقضاء على الآثار السلبية المرتبة عليها. ومن هذه الادوات هو العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي، وبعد المعاشة الميدانية للباحث داخل المنظمة ميدان التطبيق، تم تشخيص مشكلة البحث في ضعف الوعي المعرفي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية دور وتأثير صناع الثقة من الموارد البشرية في الحد من آثار السخرية التنظيمية بتوسط العلاقة بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي، كما يمكن تعزيز مشكلة البحث بأثارة بعض التساؤلات أهمها :

1. ما واقع دور صناع الثقة من الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة؟
2. ما واقع السخرية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة؟
3. ما واقع العمل التطوعي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة؟
4. ما واقع الكبرياء التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة؟
5. ما طبيعة علاقات الترابط بين المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة ميدان التطبيق؟
6. ما طبيعة تأثير صناع الثقة على المتغيرات التي تمت دراستها داخل المنظمة المبحوثة؟
7. هل يتعزز تأثير صناع الثقة في الحد من السخرية التنظيمية بتوسط العلاقة بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية البحث

تقسم أهمية البحث الى جانبين، ركز الجانب الاول على المناقشات الفلسفية لبعض الدراسات الاجنبية التي تناولها المتغيرات المبحوثة، ليتمكن الباحث في إطارها بناء جانب نظري يجمع بين اربعة متغيرات في مجال ادارة الموارد البشرية ونظرية المنظمة وهي (صناع الثقة، الكبرياء التنظيمي، السخرية التنظيمية، والعمل التطوعي)، من أجل تقديم إطار نظري لسد النقص في المكتبة العراقية وبشكل متواضع. اما الجانب الثاني فيتمثل بمحاولة الباحث اقتراح مجموعة من المعالجات للمشكلات التي تواجه المنظمة ميدان التطبيق، وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة، بعد تشخيصها باستعمال الاستبانة التي تم اعداد وفقاً لأفكار وتوجهات الباحثون والمهتمين الذي قاموا بوضع المؤشرات والمعايير واختبارها في المنظمات الناجحة، ومن ثم نقل تجاربها ومحاولة تطبيقها في البيئة العراقية.

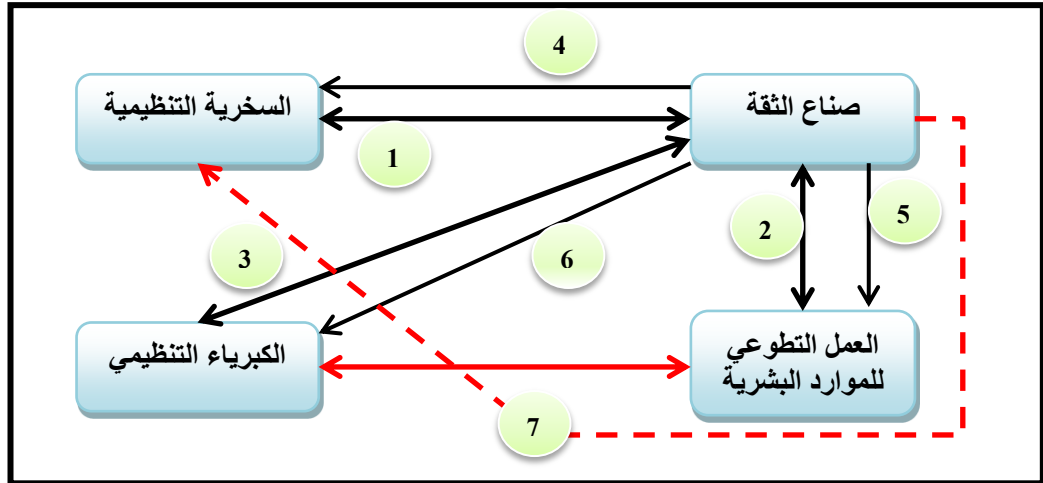
ثالثاً: اهداف البحث

تتمثل اهداف البحث بالاتي:

1. الاطلاع على مجموعة من البحوث الاجنبية ومراجعة منطلقاتها الفكرية، لصياغة جانب نظري متكاملة للمتغيرات التي سيتم دراستها في هذا البحث.
2. تشخيص واقع دور صناع الثقة من الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة؟
3. تشخيص واقع السخرية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة؟
4. تشخيص واقع العمل التطوعي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة؟
5. تشخيص واقع الكبرياء التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة؟
6. تشخيص طبيعة علاقات الترابط بين المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة ميدان التطبيق؟
7. تشخيص طبيعة تأثير صناع الثقة على المتغيرات التي تمت دراستها داخل المنظمة المبحوثة؟
8. تشخيص الدور الوسيط للعلاقة بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي فيما يخص تأثير صناع الثقة في الحد من السخرية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة؟

رابعاً : نموذج البحث

يلخص انموذج البحث طبيعة علاقات الترابط والتأثير للمتغير التفسيري (صناع الثقة)، مع المتغيرات الاخرى التي سيتم دراستها في إطار البحث الحالي ، وكما في الشكل (1) :



خامساً: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بالتركيز على أهمية المتغير التفسيري (صناع الثقة)، وطبيعة علاقات الترابط والتأثير بينه وبين المتغيرات المبحوثة وبما يتراصف مع فكرة البحث وانموذجه الفرضي وكما يأتي:

1. **الفرضية الأولى:** "توجد علاقة معنوية بين صناع الثقة والسخرية التنظيمية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة".
2. **الفرضية الثانية:** "توجد علاقة معنوية بين صناع الثقة والعمل التطوعي للموارد البشرية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة".
3. **الفرضية الثالثة:** "توجد علاقة معنوية بين صناع الثقة والكبرياء التنظيمي من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة".
4. **الفرضية الرابعة:** "يؤثر صناع الثقة معنوياً في السخرية التنظيمية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة".
5. **الفرضية الخامسة:** "يؤثر صناع الثقة معنوياً في العمل التطوعي للموارد البشرية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة".
6. **الفرضية السادسة:** "يؤثر صناع الثقة معنوياً في الكبرياء التنظيمي من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة".
7. **الفرضية السابعة:** "يزداد تأثير صناع الثقة في السخرية التنظيمية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة بتوسط العلاقة بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي".

سادساً : مقاييس البحث

اعتمد المنهج الوصفي لتنفيذ البحث بجانبه النظري والتطبيقي، اذ صممت الفقرة الخاصة بالتأثير الملطف صناعات الثقة بالاستناد الى افكار الباحثون (Sfenrianto el at, 2018)، وبالتركيز على ثلاثة ابعاد وهي : 1- تعزيز رضا الموارد البشرية : اي تعزيز المشاعر الايجابية لدى الموارد البشرية من أجل ممارسة مهامهم ونشاطاتهم بقبول وسعادة داخل المنظمة. 2- تعزيز سمعة المنظمة : اي تعزيز الصورة الايجابية لدى المتعاملين مع المنظمة حول طبيعة النشاطات التي تنفذها والمنتجات التي تقدمها. 3- التصدي للمخاطر : اي تعزيز قدرة الموارد البشرية والمنظمة على تحليل وتحديد المخاطر ومن ثم معالجتها. وقد تم قياس السخرية التنظيمية من خلال التعرف على مكوناته الثلاثة وبلاستناد الى افكار الباحثين (Sheel & Vohra, 2015) : 1- المكون المعرفي التي يعكس الاعتقاد بان المنظمة تفتقر الى النزاهة والعدالة والصدق والاخلاص وانما تهدف الى مصلحتها الذاتية فقط . 2- المكون العاطفي المشاعر الناتجة عن الاستجابة للمعتقدات السلبية حول المنظمة مثل الضيق والاشمئزاز والتفاقم والتوتر والقلق والاحباط وخيبة الامل . 3- المكون السلوكي : التي يتضمن السلوكيات السلبية والمهينة مثل انتقاد المنظمة التي يعمل داخلها المورد البشرية عند الحديث مع زملاء واصدقاءهم من خارجها. ومن أهم انواع العمل التطوعي للموارد البشرية الذي سحاول بحثها في الجانب التطبيقي التي تم تصميم فقراتها وفقاً لأفكار الباحثين (Kim & Kim , 2016) الاتي : 1- التطوع بالمهارات : اي رغبة الموارد البشرية بتوظيف مهاراتهم الفنية والعقلية في خدمة منظماتهم بغض النظر عن المقابل الذي يحصلوا عليه. 2- التطوع بالنشاطات : اي امتلاك الموارد البشرية الاستعداد لتنفيذ كافة الانشطة والمهام المطلوبة منهم بهدف خدمة منظماتهم. 3- التطوع بالوقت : اي استعداد الموارد البشرية للعمل داخل المنظمة بغض النظر عن اوقات العمل الرسمي . 4- التطوع بالأهداف: اي تفضل الموارد البشرية اهداف منظماتهم على حساب اهدافهم الخاصة واستعدادهم لبذل الافضل من أجل تحقيقها. اما ابعاد الكبرياء التنظيمي فقد استند الباحث الى افكار الباحث (Daniel, 2016) في صياغة فقراتها وبالتركيز على ثلاثة ابعاد وهي : 1- الكبرياء التنظيمي القيمي : اي امتلاك المنظمة مجموعة من القيم البناءة التي تشجع الموارد البشرية على بذل افضل ما لديهم لخدمتها نتيجة الاعتراف والاحترام الاجتماعي الذي يحصلوا عليه. 2- الكبرياء التنظيمي الحقيقي : اي امتلاك المنظمة بيئة عمل تتلاءم مع توجهات مواردها البشرية وامكانياتهم، وتشجعهم على تنفيذ ما مطلوب منهم لتحقيق اهدافها. 3- الكبرياء التنظيمي المتغطرس : اي تأكيد المنظمة على مجموعة من الاسس والمبادئ في تنفيذ مهامها لضمان تحقيق النجاح في عملياتها مع تأكيدها على ان الموارد البشري هو العامل الحيوي في ذلك. ولضمان التوافق وتحقيق الانسجام بين فقرات وابعاد الاستبانة فقد تم اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. اذ تم عرضها على بعض المختصين في مجال ادارة الموارد البشرية البالغ عددهم (9) مختص، وفي إطار توجهاتهم الفكرية لم يتم حذف اي فقرة من فقرات الاستبانة ولكن تم اعادة صياغة العديد منها، علماً انها حققت نسبة اتفاق بلغت (91%) وهي نسبة ممتازة، وتؤكد التوافق بين فقرات الاستبانة وابعادها ومتغيراتها. كما قام البحث بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال توزيعها مرتين على ذات العينة خلال فترتين زمنية تفصل بينها (20) يوم، وبعد معالجة البيانات باستخدام معامل (كرونباخ الفا)، حققت نسبة ثبات (87%)، وهذه النتيجة تؤكد قابلية الاستبانة على اعطاء ذات النتائج في حالة توزيعها اكثر من مرة على ذات العينة، خلال فترات زمنية متنوعة. ومن أجل التأكد من قدرة الاستبانة على جمع البيانات التي تتوافق مع نموذج البحث وفرضياته، قام الباحث باحتساب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وقد كانت النتائج اكبر من القيمة المعيارية (1.96)، وهذا يعني ان الاستبانة قادرة على تزويد الباحث بالبيانات ذات الجودة العالية، التي تمكنه من تحقيق الاهداف التي يسعى اليها. كما تم اخضاع البيانات لاختبار التوزيع

الطبيعي من أجل تحديد الادوات التي يمكن اعتمادها في تحليلها، وقد كانت النتائج اكبر من (0.05)، وهي تؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعية ، وعليه فقد استعمل الباحث نسبة الاتفاق المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن معامل الاختلاف في اجراء التحليلات الوصفية للمتغيرات المبحوثة، اما فرضيات العلاقة فقد استعملت معامل الارتباط في اختبارها، في حين استعملت معامل الانحدار البسيط في اختبار فرضيات التأثير، اما الفرضية التي تفسر فكرة البحث وهي الفرضية السابقة فقد استعمل تحليل المسار في اختبارها.

سابعاً : مجتمع البحث وعينته

اختيرت الجامعة الاسلامية الاهلية في النجف الاشرف بمواردها البشرية مجتمع للبحث، كونها واحدة من الجامعات الاهلية العراقية ذات الاداء المتميز، وهذا يعطي مؤشراً على اهتمامها وتركيزها، على استثمار مواردها البشرية بأفضل شكل ممكن، وتوظيف خبراتهم السابقة في تحديث معارف ومعلومات بعضهم البعض، ومن ثم فقد تشجع الباحث واقدم على تنفيذ بحث تطبيقي، للتعرف على الدور الذي يمارسه صناع الثقة داخلها. اما عينة البحث فقد تألفت من (105) فرداً، بما يشكل (31%) من مجتمع البحث، وهي مقبولة احصائياً وقادرة على اعطاء صورة متكاملة عن المجتمع. اما ابرز خصائص العينة، فقد مثلت نسبة الذكور (71%) مقابل (29%) للإناث. وبالنسبة للفئات العمرية، فقد كانت النسبة الخاصة بالفئة (25 سنة فأقل) (22%)، في حين بلغت نسبة الفئة (26-40 سنة) (31%)، اما نسبة الفئة (41-55 سنة) فقد كانت اعلى مقارنة بالفئات الاخرى اذ بلغت (42%)، واخيراً بلغت نسبة الفئة (56 سنة فأكثر) (5%) فقط، علماً ان جميع افراد عينة البحث لديهم خدمة وظيفية تجاوزت العشر سنوات. وبالتركيز على الشهادة العلمية فقد شكلت نسبة حملة الدكتوراه (33%)، في حين شكلت نسبة حملة شهادة الماجستير (42%)، اما حملة شهادة البكالوريوس فقد شكلت نسبتهم (25%)، وعليه فان جميع العينة المبحوثة لديهم شهادة جامعية، واخيراً فان نسبة التدريسيين من عينة البحث بلغت (54%)، مقابل (46%) للإداريين .

المبحث الثاني : الصياغات المفاهيمية للمتغيرات المبحوثة

اولاً : صناع الثقة

يشغل موضوع صناعة الثقة أهمية بالغة في الدراسات الادارية وبالتحديد في مجال ادارة الموارد البشرية، لدوره الفعال في مساعدتهم على تنفيذ ما مطلوب منهم والحفاظ على مراكزهم ومواقعهم الوظيفية داخل منظماتهم، لذا فقد تنوعت التوجهات الخاصة بدراسته. ومن الضروري التأكيد على الدور الذي يمارسوا صناع الثقة في بناء الثقة ليس فقط بين الموارد البشرية وادارتهم، ولكن ايضا بين الموارد البشرية ذاتهم عند التعامل مع بعضهم البعض، وكذلك بالنسبة للمنظمة ككل و المجتمع الخاصة بها (Mayer & Davis, 1999)، اذن صناع الثقة يعملوا على ثلاثة مستويات الاول يركز على الموارد البشرية والثاني يركز على الادارة والثالث يهتم بالمنظمة ككل. ومن التعريفات التي قدمت لصناع الثقة الاتي: "هم الموارد البشرية التي تتبع مجموعة من السلوكيات، بهدف تعزيز رغبة الآخرين في الاستعداد لقبول النصيحة، او الاعتماد على تصرفات زملائهم بدون خوف او تردد من النتائج المترتبة عليها" (Hoffman, 2002)، يتضح من هذا التعريف أهمية صناع الثقة في بناء مناخ تنظيمي تسوده الالفة والاحترام داخل المنظمة، مما يشجع على التعاون والتنسيق بين مواردها البشرية ومن ثم تجنب الصراعات . كما اكد بعض الباحثون (Smith et al, 2005) بان أهمية الدور الذي يمارسوا صناع الثقة تزايد في الآونة الاخيرة، بسبب التقدمات التكنولوجية، وأتمته العديد من العمليات

عبر تشبيات الحاسوب وشبكات الانترنت، الامر الذي تطلب زيادة الثقة التي تجمع بين الموارد البشرية وبين الجهات المتعاملين معهم داخل المنظمة وخارجها. وبالتركيز على استدامة الميزة التنافسية فقد تم تعريف صناع الثقة بأنهم : " الموارد البشرية التي تسعى الى تعميق درجة الوعي لدى المتعاملين مع المنظمة، بأهمية الانشطة والمهام التي تنفذها من أجل خدمتهم، ومدى التزامها بالمعايير والمؤشرات المعتمدة عالميا في ذلك " (Jong el at, 2006) وهذا التعريف يحدد أهمية دور صناع الثقة في الحفاظ على ولاء زبائن المنظمة واستدامته ومن ثم استدامة ميزتها التنافسية. كما تمت الإشارة الى صناع الثقة بأنه : "أحد الوظائف العقلانية التي يقوم بتنفيذها المدراء او بعض الموارد البشرية داخل المنظمة، وخارجها من أجل القضاء على السلوكيات غير الجديرة بالثقة" (Krot & Lewicka, 2012)، نلاحظ من هذا التعريف ان دور صناع الثقة لا يقتصر على المنظمة فقط وانما يمتد للمجتمع ككل، وبالتناسق مع فكرة التعريف السابق تم تعريفهم بأنهم : " الموارد البشرية الذين يحاولوا معالجة النقص في المعرفة المتاحة داخل المنظمة، من أجل تعزيز الموثوقية لدى المتعاملين معها" (Wilson el at, 2013)، وهنا يمكن القول بان المحرك الاساس للتراكم المعرفي هم صناع الثقة، لكونهم يعزز درجة التعاون والتبادل المعرفي داخل المنظمة. وبالتركيز على جانب المعلومات والاتصالات فقد عرفوا صناع الثقة بأنهم : " الموارد البشرية التي تضمن بناء قوت الاتصالات داخل المنظمة، لتبادل المعلومات في مستويات المختلفة، مع ضمان جودة مصادر هذه المعلومات وموثوقيتها، من أجل تعزيز الثقة لدى المتعاملين معها" (Nicholas el at, 2014)، يتضح من هذا التعريف بان صناع الثقة هم الذين يعزز معلومات الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، ورغبتهم في تبادلها مع بعضهم البعض بأعلى مستويات الثقة والامان . كما تم تعريفهم بأنهم : " مجموعة من الموارد البشرية التي يتمتعوا بالجدارة اللازمة، لإدارة العلاقات بين كافة الاطراف المرتبطة بعمليات المنظمة، من أجل تعزيز الثقة فيما بينهم، للحفاظ على سمعتها والارتقاء بمستويات العلاقات الايجابية التي تربط بينها وبين الجهات المؤثرة والمتأثرة بعملياتها" (Sekhon el at, 2014)، يتبين مما ذكر ان الجدارة هي الاساس في عمليات صناع الثقة، ودورها مهم في ادارة العلاقات من قبلهم . ومن جهة اخرى تم تعريف صناع الثقة بأنهم : "الموارد البشرية التي تحاول تعزيز فاعلية وكفاءة المنظمة، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين لديها والمتعاملين معها، من أجل تطويرها وتحقيق المصالح المتعارضة بأفضل الطرق" (Bachmann el at, 2015) يؤكد هذا المفهوم أهمية صناع الثقة في تحقيق الفاعلية والكفاءة الخاصة بالمنظمة، كما يمكن التأكيد على أهمية دور صناع الثقة من خلال التعرف على المتغيرات ذات العلاقة بها، فمن خلال صناع الثقة يمكن تعزيز الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وتعزيز سمعة المنظمة في المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده، فضلاً عن أهميتها في التصدي للمخاطر التي تواجههم في العمل، وتحسين السلوكيات الخاصة بالموارد البشرية ورغبتهم في التعاون والعمل بروح الفريق (Sfenrianto el at, 2018). وبعد مناقشة المرتكزات المعرفية للباحثين السابقين يمكن تعريف صناع الثقة اجرائياً بأنهم : " مجموعة من الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف القيمة، الذين يسهوا في تعزيز مستويات الرضا لدى الموارد البشرية المتعاملين معهم، من أجل تقوية ثقتهم بقدراتهم على التصدي للمخاطر وتنفيذ ما مطلوب منهم، لتحقيق اهداف منظماتهم وتعزيز سمعتها ضمن المجتمع".

ثانياً : السخرية التنظيمية

تمثل السخرية التنظيمية واحدة من المفاهيم المهمة في مجال ادارة الاعمال، لكونها ترتبط بصورة مباشرة بالصورة السلبية التي يمكن ان ينظر الى المنظمة من خلالها، لذا يتوجب تحديدها والتعامل معها بالحدس اللازم لإيقاف اثارها، وقد تنوعت مجالات البحث والتقصي الخاصة بها، الامر الذي اوجد صعوبة في تعريفها او تحديد مفهومها بصورة دقيقة. اذ

تتمثل السخرية التنظيمية بـ : "المواقف والسلوكيات التي يتبناه الموارد البشرية اتجاه منظماتهم، وتؤدي الى اتباعهم مجموعة من المواقف والميول الشخصية، بسبب قناعاته بفقدان النزاهة والصدق والانصاف داخل منظمته" (Davis & Gardne, 2004)، ومن الضروري التأكيد على فكرة رئيسة، وهي ان السخرية التنظيمية لا تتشكل فقط بسبب المشاريع التي يجلبها الموارد البشرية السلبية الى المنظمة، وانما تتشكل من خلال التجارب في سياقات العمل (Rubin el at, 2009). وقد عرفت السخرية التنظيمية بأنها : " الاعتقاد العكسي من قبل الموارد البشرية اتجاه المنظمة وسياساتها، الامر الذي يؤدي الى خيبة الامل، وعدم القناعة بالاستمرار بالعمل مستقبلاً" (Bashir & Nasir, 2013)، وعليه فقد استنتج الباحثون (Aylak & Altuntas, 2016) بان السخرية التنظيمية ترتبط بصورة ايجابية بنية ترك العمل من قبل الموارد البشرية، وبشكل خاص عندما يسبق ذلك ظهور الصمت الوظيفي لديهم اتجاه سياساتها واجراءاتها. كما من الضروري دراسة السخرية التنظيمية وتحديد تشعباتها داخل المنظمة، من أجل مساعدة الادارة على تشخيص الموارد البشرية ذوي المستويات العالية من السخرية التنظيمية، الذين يعتقدون ان منظماتهم تفتقر الى النزاهة وان القرارات التي يتم اتخاذها داخلها تتم بدوافع المصحية الذاتية (Jiang el at, 2017). ومن جهة اخرى عرفت بأنها : " المشاعر السلبية التي يشعر بها الموارد البشرية اتجاه منظمته، ومدراء والاشياء ذات العلاقة بها مثل اللباس والازدراء والياس" (Margelyte-pleskiene & Vveinardt, 2018) يتضح من هذا التعريف ان السخرية التنظيمية لا ترتبط بالمنظمة فقط، وانما بمدراءها وكافة الاشياء ذات العلاقة بها سواء بالداخل ام الخارج. كما تم تعريفها بأنها : " الجدار السلبي التي يحبط الجهود التي يمكن ان تسهم في تطوير العلاقات الفاعلة، بين الموارد البشرية وقادتهم اتجاه التغيير الايجابي" (Scott & Zweig, 2019) يتضح من هذا التعريف الدور العكسي الذي تمارسه السخرية التنظيمية في اضعاف العلاقات داخل المنظمة بين المدراء وموظفيهم. ومن وجهة نظر سلوكية تم تعريف السخرية التنظيمية بأنها : " الحالة التي تشعر بها الموارد البشرية بعدم الرضا اتجاه منظماتهم، واعتقادهم بان ادارتها تفتقر الى الصدق والعدالة والشفافية" (Durrah el at, 2019) يتبين من هذا التعريف بان الشفافية هي أحد الادوات التي يمكن من خلالها التصدي للأثار المترتبة على السخرية التنظيمية. وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات فقد عرفت السخرية التنظيمية بأنها : "المواقف التي يعتقد بها الموارد البشرية بان القيادات والادارات داخل منظماتهم، تميل الى اتخاذ القرارات وفقاً لمصالحهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج المترتبة عليها" (Kwantes & Bond, 2019)، كما تمت الإشارة الى السخرية التنظيمية بأنها : "المواقف السلبية التي يتمتع بها الموارد البشرية اتجاه منظمته، التي يتقدمها انعدام الثقة والاحباط والعداء" (Yang el at, 2020) وهنا تبرز أهمية دراسة السخرية التنظيمية من أجل التصدي الى النتائج المترتبة عليها التي يتقدمها انعدام الثقة. وعليه تمثل السخرية التنظيمية : "النظرة السلبية للموارد البشرية اتجاه المنظمة، بسبب الاعتقاد بضعف قدرتها على تنفيذ العديد من عمليات الاصلاح، وخاصة بعد مرور العديد من السنوات والاقوات" (Audenaert el at, 2020). ويمكن للباحث تعريف السخرية التنظيمية اجرائياً بأنها : " المشاعر المعرفية والعاطفية والسلوكية التي تنتظر من خلالها الموارد البشرية بصورة عكسية لمنظماتهم، بسبب الاعتقاد والقناعة بانعدام العدالة والنزاهة والصدق، في سياساتها واجراءاتها وبشكل خاص تلك التي توضع علاقتها بالبيئة والمجتمع".

ثالثاً : العمل التطوعي للموارد البشرية

يشغل موضوع العمل التطوعي أهمية كبيرة في البحوث الميدانية والتطبيقية في الاون الاخيرة، لكون يعكس اهتمامات الموارد البشرية بمنظماتهم وكيفية تكريس الوقت والجهد لخدمتها وتحقيق مصلحتها على حساب مصلحتهم الخاصة، لذا فقد تنوع التوجهات والمداخل التي تم دراسته من خلالها. وبالنسبة للمنظمات فان العمل التطوعي للموارد البشرية يتمثل

في : "الظاهرة الايجابية التي تجعل الموارد البشرية اكثر رغبة، في المشاركة بتحقيق اهداف منظماتها وتنفيذ استراتيجيتها وبالشكل الايجابي" (Gilder el at, 2005)، ومن الضروري التأكيد على نقطة مهمة وهي ان العمل التطوعي للموارد البشرية يسهم بصورة معنوية في تعزيز سمعة المنظمة، وقدرتها على تحقيق المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها، الامر الذي ينعكس على ترسيخ جذورها ضمن المجتمع الخاصة بها (Basil el at, 2009)، وبالتركيز على جانب الزقت فقد عرف العمل الطوعي بأنه : " تخصيص الوقت من قبل الموارد البشرية، لتنفيذ نشاط مخطط لمجموعة معينة او المنظمة" (Rodell & Lynch, 2013)، اما علماء السلوك فقد عرفوا العمل التطوعي بأنه : " الدافعية التي تمتاز بها الموارد البشرية، لبذل اقصى الجهود من أجل تحقيق اختلافات واضحة في اداء منظماتهم: (Ertas, 2014)، وهذا التعريف يؤكد في جوهره بان الدافعية هي المحرك الاساسي للعمل التطوعي. ومن جهة اخرى تم تعريفه بأنه : " أحد التوجهات الشخصية التي تعتمدها الموارد البشرية، من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين روحهم المعنوية، ومستويات الاداء الخاصة بهم في نهاية المطاف" (Rodell el at, 2015)، يتضح من هذا التعريف ان العمل التطوعي للموارد البشرية مفيد ليس فقط بالنسبة اليهم وانما للمنظمة ككل، وبالتوافق مع فكرة التعريف السابقة تم تعريف العمل التطوعي بأنه : " أحد الادوات القوية التي تعتمدها المنظمة لتقوية علاقاتها، مع اصحاب المصالح ذات العلاقة بهم ، فضلاً عن تقوية علامتها التجارية" (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015) يتضح من هذا التعريف أهمية العمل التطوعي للموارد البشرية، في ترصين العلاقات التي تؤثر وتتأثر بها عند تعاملها مع الجهات ذات العلاقة. ومن الضروري التأكيد على فكرة مهمة وهي ان سياسات المنظمة الرسمية وغير الرسمية والبرامج والاجراءات التي تعتمدها في تسيير امورها، تسهم بصورة مباشرة بتعزيز العمل التطوعي او العكس بالنسبة للموارد البشرية (Cook & Burchell, 2017)، وقد اشار الباحثان (Paull & Whitsed, 2018) بان العمل التطوعي سلاح ذو حدين فمن الممكن ان يسعى الموارد البشري الى العمل التطوعي بصورة مخادعة، من أجل التأثير على الاخرين او استغلال قيم المنظمة لتحقيق مصالحه الخاصة ، الامر الذي يؤثر سلباً على الاخرين الذين يتعامل معهم ومن الممكن ان تنخفض مستويات الرضا الوظيفي الخاصة بهم. كما تم تعريف العمل التطوعي للموارد البشرية بأنه: " التأثيرات الايجابية التي تمارسها الموارد البشرية، على العديد من المواقف والسلوكيات التنظيمية" (Im & Chung, 2018) يؤكد هذا التعريف بان النتائج المترتبة على العمل التطوعي للموارد البشرية لا يتمثل فقط بالمواقف وانما يمتد ايضا الى الجوانب السلوكية المتاحة داخل وخارج المنظمة. وعليه يتمثل العمل التطوعي في : " نشاط مخطط من قبل الموارد البشرية لإعطاء الوقت والمعرفة والمهارة، كجزء من خدمة المجتمع والمنظمة دون المطالبة بالحصول على التعويضات النقدية او المعنوية" (Khari & Sinha, 2020)، يستنبط من هذا التعريف ان العمل التطوعي هو نشاط مخطط وليس وليد اللحظة وعشوائي. وبعد الاطلاع على الافكار السابقة يمكن تعريف العمل التطوعي للموارد البشرية من قبل الباحث لأغراض البحث الاجرائية بأنه: " استعداد الموارد البشرية لتوظيف مهاراتهم ونشاطاتهم لخدمة منظماتهم، على حساب اهدافهم الشخصية وبغض النظر عن اوقات العمل الرسمية، بالشكل الذي يعزز من مستويات الاداء الخاصة بمنظماتهم".

رابعاً : الكبرياء التنظيمي

يتشكل الكبرياء التنظيمي من المشاعر الايجابية التي تتمسك بها الموارد البشرية اتجاه منظماتها، لذا فقد تم دراستها من جانبي الاول ركز على نظرية المنظمة وأهميته بالنسبة للمنظمة ككل، والثاني تناولها بالتركيز على الموارد البشرية وسلوكياتهم، لذا فقد تنوعت التوجهات والمداخل الممكن اعتمادها في تعريفها ودراسها. اذ تم تعريف الكبرياء التنظيمي وفقاً لنظرية الاسناد بأنه : "حاجة الموارد البشرية القوية للانتماء الى المنظمة، وخدمتها على حساب مصلحتهم

الشخصية" (Gouthier & Rhein, 2011)، يتضح من هذا التعريف تفضيل الموارد البشرية لمصلحة منظماتهم، على مصالحهم الخاصة من أجل تقوية انتماءهم وتمسكهم اتجائها. وقد توصل عدد من الباحثون بان الكبرياء التنظيمي يرتبط بصورة عكسية بنوايا الموارد البشرية، للتغيير او مقاومة سياسات واستراتيجيات المنظمة، وعليه فهو يؤثر بصورة ايجابية على قراراتهم بالبقاء داخل المنظمة والالتزام اتجائها (Mas-Machuca el at, 2016)، وبالتركيز على الجانب الثقافي فقد تم تعريف الكبرياء التنظيمي بأنه: "أحد التوجهات الثقافية للموارد البشرية التي تدفعهم الى التمسك بمنظمتهم، ورغبته بخدماتها بغض النظر عن مقدار الراتب او الحوافز النقدية التي يحصلوا عليها" (Trapero el at, 2017) يؤكد هذا التعريف على أهمية الكبرياء التنظيمي في الاحتفاظ المواهب والمقدرات القيمة داخل المنظمة. كما عرفت بأنه: "العاطفة الذاتية التي يتم بناءها من خلال الانجازات الفردية، التي تعزز شعور المورد البشري بقيمته وأهميته في تحقيق مصالح العمل الجماعي" (Yadanar el at, 2018). يتضح من هذا التعريف بان الكبرياء التنظيمي يتم استنباطه من انجازات الموارد البشرية، والصورة الايجابية التي تسهم في بناءها ضمن المجاميع التي يتعاملوا معها. ويشغل موضوع الكبرياء التنظيمية أهمية خاصة لكون يرتبط بقدرات الموارد البشرية، ومعتقداتهم حول الاستقرار واعتقادهم بعدم الحاجة الى التغيير او تحدي الوضع الراهن، الامر الذي يعكس على اعتمادهم مجموعة من السلوكيات الاستباقية بخصوص استمرارهم بالعمل داخل المنظمة، وانخفاض النية بتركها او البحث عن بدائل اخرى (Brosi el at, 2018)، وعليه يشير الكبرياء التنظيمي الى احترام الذات والصورة الايجابية التي تسعى بها الموارد البشرية للإنجازات، التي تم تحقيقها من قبلهم وزملاءهم فضلاً عن عضويتهم داخل المنظمة التي يعملوا فيها (Durrah el at, 2020). كما عرفت بأنه: "أحد انواع التجارب النفسية الشديدة التي تمر بها الموارد البشرية، اثناء الحياة القصيرة داخل المنظمة" (Seyedpour el at, 2020)، يتضح من هذا التعريف بان الكبرياء التنظيمي من أفسى المشاعر التي تعاني منها الموارد البشرية، لكونه يؤثر ايجابياً على التزامهم وتمسكهم بمنظمتهم رغم الفترة القليلة التي عاشوا فيها داخلها. وعليه فيتمثل الكبرياء التنظيمي في: "الشعور الايجابي للموارد البشرية بالانتماء والولاء للمنظمات، التي يعملوا بها بسبب قناعتهم بنجاحها" (Kraemer el at, 2020) ومن هذا التعريف يتضح ان الكبرياء التنظيمي هو الاساس في تحفيز الموارد البشرية وتعزيز مشاركتهم ورغبتهم في خدمة زبائن منظماتهم. ويمكن للباحث وبلاستناد الى الافكار السابقة تعريف الكبرياء التنظيمي بأنه: "توليفة من الكبرياء القيمي والحقيقي والمتغطرس، الذي تشعر بها الموارد البشرية اتجاه منظماتهم، الامر الذي يدفعهم الى التمسك بها والاستمرار بالعمل داخلها".

يتضح مما سبق ذكره ان صناع الثقة يسهوا معنوية في الحد من السخرية التنظيمية، وذلك بتعزيز ثقة الموارد البشرية بقدراتهم وامكانياتهم، على التعبير عن آراءهم ومشاعرهم اتجاه المنظمة وسياساتها واجراءاتها، بحيث يكون في الصور ومن ثم يسهم ذلك في تعزيز الكبرياء التنظيمي ورغبتهم في العمل التطوعي من أجل خدمة منظماتهم والارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بها، ومن ثم القضاء على كافة مظاهر السخرية التنظيمية والتعامل داخل المنظمة كعائلة واحدة، وفي إطار ذلك تم صياغة فرضيات البحث، التي سنحاول اختبار صحتها في المبحث الاتي.

المبحث الثالث : تفسير النتائج ومناقشتها

يحاول الباحث في هذا المبحث اجراء التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة، للتعرف على واقعها داخل المنظمة ميدان التطبيق، لتحقيق الاهداف الخاصة بالبحث، ومن ثم اجراء التحليلات الخاصة بالارتباط والتأثير لاختبار فرضيات البحث. اذ يمكن من خلال الجدول توضيح ابرز نتائج التحليل الوصفي للبيانات :

جدول (1) التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات المبحوثة وابعادها	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تعزيز رضا الموارد البشرية	91%	4.1	0.65	0.16	1
2	تعزيز سمعة المنظمة	87%	3.9	0.75	0.19	2
3	التصدي المخاطر	85%	3.6	0.79	0.22	3
2	صناع الثقة	88%	3.9	0.73	0.19	2
4	المكون المعرفي	56%	2.1	1.31	0.62	2
5	المكون العاطفي	64%	2.3	1.25	0.54	1
6	المكون السلوكي	48%	1.9	1.54	0.81	3
4	السخرية التنظيمي	56%	2.1	1.37	0.65	4
7	التطوع بالمهارات	93%	4.3	0.54	0.13	1
8	التطوع بالنشاطات	91%	4.1	0.61	0.15	2
9	التطوع بالوقت	90%	3.9	0.64	0.16	3
10	التطوع بالأهداف	93%	4.3	0.54	0.13	1
1	العمل التطوعي للموارد البشرية	92%	4.2	0.58	0.14	1
11	الكبرياء التنظيمي القيمي	88%	3.7	0.71	0.19	2
12	الكبرياء التنظيمي الحقيقي	85%	3.6	0.79	0.22	3

13	الكبرياء التنظيمي المتغرس	%89	3.8	0.69	0.18	1
	الكبرياء التنظيمي	%87	3.7	0.73	0.20	3

المصدر : اعداد الباحث، 2021.

فيما يلي تفسير النتائج :

1. يوضح الجدول (1) نسبة الاتفاق الخاصة بمتغير **صناع الثقة** البالغة (88%) اعلى من القيمة المعيارية (66.7%)، وهي نسبة جيدة جداً تؤكد أهمية الدور الذي يمارسه صناع الثقة داخل المنظمة ميدان التطبيق، في تعزيز ثقة مواردها البشرية بإمكانياتهم وقدراتهم على تنفيذ ما مطلوب منهم، بالشكل الذي يعزز من قدرتهم على التصدي للمخاطر التي تواجههم في العمل، ومن ثم تعزيز مستويات رضاهم الوظيفي فضلاً عن أهميته في تعزيز سمعة منظماتهم، وقد تناسقت قيمة الوسط الحسابي مع نسبة الاتفاق اذ بلغت (3.9) التي تعكس وجود صناع الثقة وممارسة دورهم داخل المنظمة المبحوثة بمستوى عالي. اما قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.73) فهي تؤكد الانسجام العالي بين العينة المبحوثة اتجاه فقرات صناع الثقة، كما عكست قيمة معامل الاختلاف انخفاض التشتت بين الاجابات اذ بلغت (0.19)، وفيما يخص الأهمية النسبية الخاصة بصناع الثقة فقد احتل المرتبة الثانية اذا ما قورن بالمتغيرات التي تمت دراستها. اما الابعاد الفرعية لصناع الثقة ودورهم فقد ترتبت الأهمية النسبية الخاصة، فقد تقدم بعد تعزيز رضا الموارد البشرية بالمرتبة الاولى بمعامل اختلاف (0.16)، في حين احتل بعد تعزيز سمعة المنظمة المرتبة الثانية بمعامل اختلاف (0.19)، واخيراً جاء بعد التصدي للمخاطر بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (0.22).
2. يبين الجدول (1) ان متغير **السخرية التنظيمية** حقق نسبة اتفاق (56%)، وهي نسبة منخفضة واقل من النسبة المعيارية للاتفاق، وتؤكد انخفاض مستويات السخرية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة، سواء تم النظر اليها من الناحية المعرفية او العاطفية او السلوكية، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لتؤكد وجود هذا المتغير بمستوى منخفض داخل المنظمة المبحوثة، اذ بلغت قيمته (2.1) وهي كذلك اقل من قيمة الوسط الفرضي. كما عكست قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ارتفاع مستويات عدم الانسجام والتشتت بين العينة المبحوثة، عند الاجابة على فقرات السخرية التنظيمية اذ بلغت قيمتها (1.37) (0.65) على التوالي، وفيما يخص الأهمية النسبية لهذا المتغير فقد جاء بالمرتبة الرابعة والاخيرة مقارنة بالمتغيرات الاخرى . وفيما يخص الأهمية النسبية وترتيبها لأبعاد السخرية التنظيمية فقد تقدم بعد المكون العاطفي بالمرتبة الاولى بقيمة معامل اختلاف (0.54)، وبعده جاء بعد المكون المعرفي بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف (0.64)، واخيراً جاء بعد المكون السلوكي بالمرتبة الاخيرة بمعامل اختلاف (0.81).
3. نلاحظ في الجدول (1) ان نسبة الاتفاق الخاصة بمتغير **العمل التطوعي للموارد البشرية** بلغت (92%) وهي اعلى من القيمة المعيارية (66.7%)، وهي نسبة ممتازة تؤكد امتلاك الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، الرغبة في العمل وبذل اقصى الجهد لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها منظماتهم، بغض النظر عن الوقت المخصص للعمل، او الاجور والرواتب التي يمكن ان يحصلوا عليها لقاء هذه الجهود المبذولة من قبلهم، وهذا يعكس ارتفاع روحهم المعنوية ومستويات الرضا والولاء اتجاه منظماتهم، وقد تراصفت قيمة الوسط الحسابي مع نسبة الاتفاق اذ بلغت (4.2) التي تعكس وجود العمل التطوعي للموارد البشرية داخل المنظمة ميدان التطبيق بمستوى عالي. اما قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.58) فهي تؤكد الانسجام العالي احصائياً بين العينة المبحوثة اتجاه فقرات العمل التطوعي، كما عكست قيمة

معامل الاختلاف انخفاض التشنت بين الاجابات اذ بلغت (0.14)، وفيما يخص الأهمية النسبية الخاصة بالعمل التطوعي للموارد البشرية فقد احتل المرتبة الاولى وتقدم على المتغيرات التي تمت دراستها. اما الابعاد الفرعية للعمل التطوعي للموارد البشرية فقد ترتبت الأهمية النسبية الخاصة، اذ تشارك البعدين التطوع بالمهارات والتطوع بالأهداف المرتبة الاولى بمعامل اختلاف (0.13)، في حين احتل بعد التطوع بالنشاطات المرتبة الثانية بمعامل اختلاف (0.15)، واخيراً جاء بعد التطوع بالوقت بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (0.16).

4. فيما يخص التحليل الوصفي لمتغير الكبرياء التنظيمي فقد بلغت نسبة الاتفاق الخاصة به (87%) كما في الجدول (1) وهي نسبة جيدة جداً وعلى من النسبة المعيارية للاتفاق، وهذه النتيجة تعكس امتلاك المنظمة لمجموعة من القيم والمبادئ الايجابية، التي تعتمدها اثناء ادارة العلاقات بينها وبين مواردها البشرية، بالشكل الذي يسهم في تعزيز نظرتهم الايجابية اتجاهاً، ويعزز شعورهم بالفخر لكونهم جزء منظماتهم، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي الخاصة الكبرياء التنظيمي لتلائم ما ذكر، اذ بلغت (3.7) التي تؤكد وجود الكبرياء التنظيمي بمستوى عالي داخل المنظمة ميدان التطبيق، فضلاً عن كونها اعلى من الوسط الفرضي، كما فسرت النتائج الخاصة بالانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، الانسجام العالي احصائياً وانخفاض التشنت بين العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات هذا المتغير اذ بلغت قيمهما (0.73) (0.20) على التوالي، كما احتل متغير الكبرياء التنظيمي المرتبة الثالثة فيما يخص أهميته النسبية مقارنة بالمتغيرات التي تمت دراستها. وفيما يخص الأهمية النسبية لأبعاد الكبرياء التنظيمي، فقد تقدم بعد الكبرياء التنظيمي المتعطر بالمرتبة الاولى بمعامل اختلاف (0.18)، بعده جاء مباشراً بعد الكبرياء التنظيمي القيمي بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف (19)، واخيراً جاء بعد الكبرياء التنظيمي الحقيقي بمعامل اختلاف (0.22).

ويمكن من خلال الجدول (2) التعرف على قيم علاقات الترابط بين المتغيرات المبحوثة، التي تم احتسابها باستعمال معامل الارتباط لسبيرمان، وتم في إطارها اختبار فرضيات البحث (1، 2، 3)، وكما يأتي :

جدول (2) تحليل الترابط بين المتغيرات المبحوثة

المتغيرات	السخرية التنظيمية	العمل التطوعي للموارد البشرية	الكبرياء التنظيمي
صناع الثقة	*0.36	**0.76	**0.58

المصدر: اعداد الباحث، 2021.

فيما يلي تفسير النتائج :

1. اختبار الفرضية الاولى : بلغت قيمة الارتباط بين صناع الثقة والسخرية التنظيمية (0.36*)، وهي علاقة موجبة عند معنوية (0.05)، وهي تؤكد أهمية الدور الذي يمارسها صناع الثقة في تعزيز ثقة الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، بنزاهة وصدق الادارات العليا التي تعمل داخلها، وان القرارات والسياسات والاجراءات المعتمدة من قبلهم، تعمل لخدمة الجميع، وهذا القناعة والثقة يمكن توظيفها في تخفيض مستويات السخرية التنظيمية ان وجدت داخل المنظمة المبحوثة. وعليه يمكن الاستناد على هذه النتائج بقبول الفرضية الاولى للبحث : (توجد علاقة معنوية بين صناع الثقة والسخرية التنظيمية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة).

2. **اختبار الفرضية الثانية :** كما بلغت قيمة الارتباط بين صناع الثقة والعمل التطوعي للموارد البشرية (0.76^{**})، وهي أيضاً علاقة قوية وموجبة، ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01)، وتؤكد بان صناع الثقة يمارسون دوراً مهماً في تعزيز ثقة الموارد البشرية بقدراتهم وامكانياتهم، الامر الذي يدفعهم على بذل اقصى الجهود في تنفيذ ما مطلوب منهم، بدون خوف او تردد، ومن ثم تتعزز رغبتهم في خدمة منظماتهم والعمل التطوعي لتحقيق اهدافها بغض النظر عن الايرادات التي يحصلوا عليها مقابل جهدهم. وعليه تقدم هذه النتائج منطق عملي يمكن الاستناد عليه في قبول الفرضية الثانية للبحث: (توجد علاقة معنوية بين صناع الثقة والعمل التطوعي للموارد البشرية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة).

3. **اختبار الفرضية الثالثة :** اما قيمة الترابط بين صناع الثقة والكبرياء التنظيمي فقد بلغت (0.58^{**})، وهي علاقة موجبة ومعنوية بمستوى (0.01)، وتعكس العلاقة التبادلية بين الدور الذي يمارسه صناع الثقة داخل المنظمة المبحوثة وبين الكبرياء التنظيمي الخاص بها، اذ يمكن من خلال دورهم دعم المبادئ والقيم الايجابية، التي بدورها سوف تسهم في بناء المناخ التنظيمي، الساند لمهام وادوار صناع الثقة داخل منظماتهم. ومن ثم فان هذه النتائج تعطي المبرر لقبول الفرضية الثالثة للبحث: (توجد علاقة معنوية بين صناع الثقة والكبرياء التنظيمي من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة).

ويمكن من الجدول (3) الاطلاع على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يفسر نتائج تأثير صناع الثقة في المتغيرات الاخرى التي تمت دراستها، لاختبار الفرضيات (4، 5، 6)، وكالاتي :

جدول (3) تحليل نتائج تأثير المتغير التفسيري في المتغيرات المبحوثة

النتيجة	مستوى المعنوية	f	R ²	B	a	المتغيرات
يوجد تأثير	0.05	11.76	%13	0.88	0.78	تأثير صناع الثقة في السخرية التنظيمية
يوجد تأثير	0.01	31.34	%58	0.94	0.76	تأثير صناع الثقة في العمل التطوعي للموارد البشرية
يوجد تأثير	0.01	24.17	%34	0.87	0.81	تأثير صناع الثقة في الكبرياء التنظيمي

المصدر : اعداد الباحث، 2021 .

فيما يلي تفسير النتائج :

1. **اختبار الفرضية الرابعة :** بلغت قيمة (f) (11.76) التي تؤكد ان النموذج الانحدار الحالي جيدة لوصف تأثير صناع الثقة في السخرية التنظيمية داخل المنظمة ميدان التطبيق، لكونها اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لها، عند مستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%)، كما بلغت قيمة الحد ($a=0.78$) التي تؤكد وجود السخرية التنظيمية داخل المنظمة

المبحوثة بمقدار (0.78) حتى وان كان دور صناع الثقة يساوي صفر، اما قيمة (B=0.88) فهي تؤكد ان تغيير دور صناع الثقة وحدة واحدة يؤدي الى تقليل السخرية التنظيمية بمقدار (0.88)، اما قيمة (R^2) البالغة (0.13) فهي تؤكد بان صناع الثقة يفسرون (13%) من التباين في السخرية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة، وان (87%) مفسر من قبل عوامل اخرى. وعليه فان هذه النتائج تعطي المبرر لقبول الفرضية الرابعة للبحث: (يؤثر صناع الثقة معنوياً في السخرية التنظيمية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة).

2. **اختبار الفرضية الخامسة:** يبين الجدول (3) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (31.34)، وهي تؤكد معنوية التأثير لمتغير صناع الثقة في تعزيز العمل التطوعي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة احصائياً، لكونها اكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية (0.01)، وحدود ثقة (99%)، اما قيمة الحد الثابت البالغة (a=0.76) فهي تعكس رغبة الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان التطبيق بالعمل التطوعي بمقدار (0.76) حتى وان كان دور صناع الثقة يساوي صفر، في حين تؤكد قيمة (B=0.94) بان التغيير في دور صناع الثقة وحدة واحدة يؤدي الى تعزيز العمل التطوعي للموارد البشرية بمقدار (0.94). اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.58) فهي تؤكد بان صناع الثقة يفسرون (58%) من التباين في العمل التطوعي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، وان (42%) مفسر لعوامل اخرى. وعليه يمكن الاستناد الى هذه النتائج في قبول الفرضية الخامسة للبحث: (يؤثر صناع الثقة معنوياً في العمل التطوعي للموارد البشرية من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة).

3. **اختبار الفرضية السادسة:** بلغت قيمة (f) (24.17) التي تؤكد ان نموذج الانحدار الحالي جيدة لوصف تأثير صناع الثقة في الكبرياء التنظيمي داخل المنظمة ميدان التطبيق، لكونها اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لها، عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، كما بلغت قيمة الحد (a=0.81) التي تؤكد وجود الكبرياء التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة بمقدار (0.81) حتى وان كان دور صناع الثقة يساوي صفر، اما قيمة (B=0.87) فهي تؤكد ان تغيير دور صناع الثقة وحدة واحدة يؤدي الى تعزيز الكبرياء التنظيمي بمقدار (0.87)، اما قيمة (R^2) البالغة (0.34) فهي تؤكد بان صناع الثقة يفسرون (34%) من التباين في الكبرياء التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة، وان (66%) مفسر من قبل عوامل اخرى. وهذه النتائج تسند الباحث منطقياً في قبول الفرضية السادسة للبحث (يؤثر صناع الثقة معنوياً في الكبرياء التنظيمي من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة).

كما يمكن من خلال نتائج الجدول (4) اختبار الفرضية السابعة للبحث، التي توضح أهمية العلاقة الجوهرية بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي في تعزيز دور صناع الثقة عند الحد من السخرية التنظيمية، وفيما يأتي هذه النتائج:

جدول (4) نتائج تحليل التأثير غير المباشر للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي

اتجاهات التأثير	التأثير الغير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي	R^2
تأثير صناع الثقة في السخرية التنظيمية بتوسط العلاقة بين العمل التطوعي للموارد	0.46	0.21	0.67	48%

				البشرية والكبرياء التنظيمي.
--	--	--	--	-----------------------------

المصدر : اعداد الباحث، 2021.

يتضح من الجدول (4) ان قيمة التأثير المباشر لصناع الثقة، في الحد من السخرية التنظيمية داخل المنظمة ميدان التطبيق بلغ (46%)، اما التأثير غير المباشر من خلال العلاقة الجوهرية بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي فقد بلغ (21%)، وعليه فان قيمة التأثير الكلي تبلغ (67%) وهي نسبة مقبولة احصائياً، وتؤكد أهمية الدور الوسيط للعلاقة الجوهرية بين الكبرياء التنظيمي والعمل التطوعي للموارد البشرية، في توفير الدعم الكافي والمناخ المناسب لمساعدة صناع الثقة على تنفيذ ما مطلوب منهم، والارتقاء بمستويات ادائهم لتحقيق دورهم في الحد من السخرية التنظيمية، اما قيمة R^2 البالغة (0.48) فهي تشير الى ان صناع الثقة يفسرون (48%) من التباين في السخرية لتنظيمية داخل المنظمة المبحوثة، بتوسط العلاقة الجوهرية بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي. ومن ثم يمكن الاستناد على هذه النتائج في عدم رفض الفرضية السابعة للبحث : (يزداد تأثير صناع الثقة في السخرية التنظيمي من الناحية الاحصائية داخل المنظمة المبحوثة بتوسط العلاقة بين العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمي).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يحاول الباحث في هذه الفقرة استكمال مكونات بحثه، من خلال استنباط بعض الاستنتاجات وفقاً للنتائج التي تم تفسيرها، ليتم في إطارها التوصية ببعض الآليات التي من شأنها تعزيز المعرفة الخاصة بالمتغيرات التي تمت دراستها، وكما في الفقرتين الاتيتين :

اولاً: الاستنتاجات: استناداً الى نتائج التحليل تمكن الباحث من استنباط بعض الاستنتاجات لعل ابرزها الاتي :

1. يمارس صناع الثقة دور مهم داخل المنظمة المبحوثة، في تعزيز ثقة مواردها البشرية بذاتهم وقدراتهم، على تنفيذ ما مطلوب منهم بغض النظر عن مستويات الصعوبة او التحديات، التي يمكن ان تصادفهم اثناء العمل.
2. هناك انخفاض واضح لمكونات السخرية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة، وهذا يعكس قلة التوجهات السلبية للموارد البشرية اتجاه السياسات والقرارات التي تقوم الادارة باتخاذها.
3. تمتلك الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة الرغبة والقدرة على بذل اقصى الجهود، لتنفيذ ما مطلوب منهم من أجل تحقيق اهداف منظماتهم، والاستعداد الكامل للتضحية بوقتهم وجهدهم لصالحهم، وهذا يعكس في مضامينه رغبتهم في العمل التطوعي دون اي مؤثر خارجي.
4. تعتمد المنظمة المبحوثة على مجموعة من القيم والمبادئ عند التعامل مع مواردها البشرية، من أجل تعزيز شعورهم الايجابي اتجاهها، وبالشكل الذي يعزز من درجة الولاء والانتماء لديهم، ومن ثم دعم الكبرياء التنظيمي الخاص بها.
5. هناك علاقات التبادلية بين المتغيرات التي تمت دراستها في هذا البحث، وهذا يتيح للباحث المجال للتعرف على كيفية توظيف الدور الذي تمارسه المتغيرات التفسيرية والوسيط، في التعامل مع المتغير الاستجابي.

6. يسهم صناع الثقة وبصورة مؤثرة في تعزيز كل من العمل التطوعي للموارد البشرية والكبرياء التنظيمية، كما انهم يسهون بصورة معنوية ايضاً في تقليل سلوكيات السخرية التنظيمية، داخل المنظمة ميدان التطبيق وهذا ما اكدت عليه نتائج تحليل الانحدار.

7. هناك دور مهم للعلاقة الجوهرية بين الكبرياء التنظيمي والعمل التطوعي للموارد البشرية، في تعزيز دور صناع الثقة وتزويدهم بالمناخ المناسب والدعم الكافي للحد من السخرية التنظيمية داخل المنظمة ميدان التطبيق.

ثانياً : التوصيات: تلخص هذه الفقرة ابرز التوصيات التي خرج بها الباحث، التي من شأنها تعزيز المعرفة ذات العلاقة بالمجال المبحوث :

1. يقترح الباحث قيام المنظمة المبحوثة بوضع الادوات والاجراءات، تسهم في تعزيز روح التعاون والتنسيق بين صناع الثقة ومواردها البشرية، لضمان تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، التي تنعكس على تقوية ثقة الكل واستثمار ذلك في تحقيق اهدافهم.

2. يوصي الباحث الادارات في المنظمة المبحوثة القيام بعقد سلسلة من الاجتماعات الدورية مع الموارد البشرية، من أجل مناقشتهم حول طبيعة السياسات المعتمدة من قبل عند اتخاذ القرارات، لتجنب اي ظهور للسخرية التنظيمية داخلها والقضاء عليها في حالة وجودها.

3. يرى الباحث بأنه ينبغي قيام المنظمة المبحوثة بإعادة النظر بطبيعة الاجور والمكافاة التي تقدمها الى مواردها البشرية، وتوظيف ذلك في تعزيز العمل التطوعي لديهم، التي يمكن ان ينعكس في الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بها.

4. يقترح الباحث اعتماد المنظمة المبحوثة اسلوب العمل الفرقي، وتشجيع روح الجماعة داخلها، من أجل ترسيخ قيم التعاون والمبادئ التي تتوافق مع توجهات مواردها البشرية، للارتقاء بمستويات الكبرياء التنظيمي لديهم.

5. يوصي الباحث المنظمة المبحوثة ببناء قواعد البيانات، وتحديث شبكات المعلومات الخاصة بها، لضمان توزيع المعلومات في مستويات التنظيمية كافة، للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تم دراستها وتشخيصها، ومن ثم استثمار هذه العلاقة التبادلية في تحسين مستويات الاداء الخاصة بها.

6. يرى الباحث ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتوجيه رسالة اعلامية لمواردها البشرية، حول أهمية الدور الذي يمارسوا صناع الثقة فيها، من أجل استثمار نتائج ذلك في تعزيز العمل التطوعي والكبرياء التنظيمي داخلها من جهة، والقضاء على سلوكيات السخرية التنظيمية وآثارها من جهة اخرى.

7. يوصي الباحث المنظمة ميدان التطبيق بضرورة الاستفادة من ذوي الخبرة والمختصين، في مجال ادارة الموارد البشرية للتعرف على كيفية الاستفادة من العلاقة الجوهرية بين الكبرياء التنظيمي والعمل التطوعي للموارد البشرية، من أجل توظيف نتائج هذه العلاقة في تعزيز دور صناع الثقة للحد من السخرية التنظيمية.

Resources :

1. Audenaert. M, Heijden. B V, Rombaut. T & Thielen. T V (2020) ***The Role of Feedback Quality and Organizational Cynicism for Affective Commitment Through Leader–Member Exchange***, Review of Public Personnel Administration : pp 1–23.
2. Bachmann. R, Gillespie. N & Priem, Richard (2015) ***Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework***, journal Organization Studies, Vol 36, No 9 : pp 1123–1142.
3. Bashir. S & Nasir. M (2013) ***Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan***, International Journal of Hospitality Management, Vol 34 : pp 61– 65.
4. Basil. D Z, Runte. M S, Easwaramoorthy. M & Barr. C (2009) ***Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada***, Journal of Business Ethics, Vol 85 :pp 387–398.
5. Brosi. P, Sporrle. M, Welpe. I M (2018) ***Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior***, journal Business Research , Vol 29 : 1-17.
6. Caylak. E & Altuntas. S (2016) ***Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work***, The Journal of Nursing Research, Vol 00, No 0 : pp 1-9.
7. Cook. J & Burchell. J (2017) ***Bridging the Gaps in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn't Always Win***, journal Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly : pp 1-20.
8. Daniel. J R. (2016) ***Organizational Pride's Dimensions and Context Specificity in influencing Customer Behaviors: A Study in Higher Education Service Sector***, A Literature Review and Research Agenda : pp 1-6.
9. Durrah. O, Allil. K, Gharib. M & Hannawi. S (2020) ***Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry***, European Journal of Innovation Management : pp 1-17.

10. Davis. W D & Gardner. W L (2004) ***Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective***, journal The Leadership Quarterly, Vol 15 : pp 439–465.
11. Durrah. O, Chaudhary. M & Gharib. M (2019) ***Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations***, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol 16 : pp 1-16.
12. Ertas. N (2014) ***Public Service Motivation Theory and Voluntary Organizations: Do Government Employees Volunteer More?***, journal Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 43, No 2 : pp 254–271.
13. Gatignon-Turnau. A & Mignonac. K (2015) ***(Mis)Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment***, Journal of Business Research, Vol 68 : pp 7–18.
14. Gilder. D, Schuyt. N M & Breedijk. M (2005) ***Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case***, Journal of Business Ethics, Vol 61:pp 143-152.
15. Gouthier. M H & Rhein. M (2011) ***Organizational pride and its positive effects on employee behavior***, Journal of Service Management, Vol 22, No 5 : pp 633-649.
16. Hoffman. A M (2002) ***A Conceptualization of Trust in International Relations***, European Journal of International Relations, Vol 8, No 3 :pp 375–401.
17. Im. S & Chung. Y W (2018) ***Employee Volunteering Meaningfulness and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Effects of Organizational Support, Pride, and Trust***, journal Sustainability, Vol 10 : pp 1-16.
18. Jiang. H, Chen. Y, Sun. P & Yang. J (2017) ***The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism***, Frontiers in Psychology, Vol 8 : pp 1-12.
19. Jong. A, Ruyter. K & Wetzels. M (2006) ***Linking Employee Confidence to Performance: A Study of Self-Managing Service Teams***, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 34, No 4 : pp 576-587.

20. Khari. C & Sinha. S (2020) ***Organizational Spirituality and Employee Volunteering: A Study of Mediating Variables***, journal Reprints and permissions : pp 1-11.
21. Kim. J & Kim. T (2016) ***Multi-level Antecedents of Company Support for Employee Volunteering***, journal Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol 23 : pp 37–49.
22. Kraemer. T, Weiger. W H , Gouthier. M H & Hammerschmidt. M (2020) ***Toward a theory of spirals: the dynamic relationship between organizational pride and customer-oriented behavior***, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 26 : pp 1-21.
23. Krot. K & Lewicka. D (2012) ***The importance of trust in manager-employee relationships***, International Journal of Electronic Business Management, Vol 10, No 3 : pp 224-233.
24. Kwantes. C T & Bond. M H (2019) ***Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism***, Personality and Individual Differences : 1-10.
25. Margelyte-pleskiene. A & Vveinhardt. J (2018) ***The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism***, journal organizaciju Vadyba : pp 67-88.
26. Mas-Machuca. M, Berbegal-Mirabent. J & Alegre. I (2016) ***Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction***, Journal of Managerial Psychology, Vol 31, No 2 : pp 586-602.
27. Mayer. R C & Davis. J H (1999) ***The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment***, Journal of Applied Psychology, Vol 84, No 1 : pp 123-136.
28. Nicholas. D, Watkinson. A, Volentine. R, Allard. S, Levine. K ,Tenopir. C & Herman. E (2014) ***Trust and Authority in Scholarly Communications in the Light of the Digital Transition: setting the scene for a major study***, journal Learned Publishing, Vol 27, No 2 :pp 121–134.
29. Paull. M & Whitsed. C (2018) ***Why Authenticity in Corporate and Employee Volunteering Matters for Employee Engagement: An Organisational Behaviour Perspective***, Springer International Publishing : pp 193-210.

30. Rodell. J B & Lynch. J W (2013) ***Perceptions of Employee Volunteering: Is It “Credited” or “Stigmatized” by Colleagues?***, Academy of Management Journal : pp 1-65.
31. Rodell. J B, Breitsohl. H, Schröder. M & Keating. D J (2015) ***Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research***, Journal of Management : pp1-30.
32. Rubin. R S, Dierdorff. E C, Bommer. W H & Baldwin. T T (2009) ***Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change***, The Leadership Quarterly, Vol 20: pp 680–688.
33. Scott. K A & Zweig. D (2019) ***The cynical subordinate: exploring organizational cynicism, LMX, and loyalty***, Personnel Review : pp 1-18.
34. Sekhon. H, Ennew.C, Kharouf. H & Devlin. J (2014) ***Trustworthiness and trust: influences and implications***, Journal of Marketing Management, Vol 30 , No (3-4): pp 409-430.
35. Seyedpour. S M,Safari. A & Isfahani. A N (2020) ***Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company***, journal Cogent Business & Management : pp 1-36.
36. Sfenrianto. S, Wijaya. T & Wang. G (2018) ***Assessing the Buyer Trust and Satisfaction Factors in the E-Marketplace***, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol 13, No 2 : pp 43-57.
37. Sheel. R C & Vohra. N (2015) ***Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering***, The International Journal of Human Resource Management : pp 1-22.
38. Smith. D, Menon. S & Sivakumar. K (2005) ***Online peer and editorial recommendations, trust, and choice in virtual markets*** , Journal of interactive marketing, Vol 19, No 3 : pp 15-37.
39. Trapero. F G, Castano. L E, Parra. J C & Garcia. J D (2017) ***Differences on self-perception of organizational pride and loyalty in Millennial & Generation X, considering gender and seniority variables***, journal Business and Economic Horizons, Vol 13, No 2 : pp 270-286.

40. Wilson. A, John. C, Julie. H, Samantha. M, Michael. C, Martin. C, Trevor. W, Anthony. E & Paul. W (2013) ***Trust makers, breakers and brokers: building trust in the Australian food system***, journal BMC Public Health, Vol 13, No 229 : pp 1-7.
41. Yadanar. E, Jung. H, Park. I (2018) ***Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person–Organization Fit***, journal Sustainability, Vol 10 : pp 1-16.
42. Yang. C, Chen. Y, Roy. X Z & Mattila. A S (2020) ***Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention***, International Journal of Hospitality Management 89 : pp 1-10.