



تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف مستشفى المناذرة العام

أ.م.د. حيدر جاسم الجبوري

الباحث: صادق خضير عبد العظيم

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة/قسم الاقتصاد

دائرة صحة النجف الاشرف

المستخلص

إنّ غرض البحث الحالي هو التعرف على تأثير تحيزات اتخاذ القرارات على التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة (مستشفى المناذرة العام)، إذ تعامل البحث مع تحيزات اتخاذ القرارات بوصفة متغيراً مستقلاً عبر ابعاده الثلاثة (محدودية المعلومات، بسط النفوذ، الاختلافات الفردية) والتهكم التنظيمي بوصفة متغيراً تابع عبر أبعاده (البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد العاطفي) ولتحقيق هذا الغرض تم استطلاع آراء عدد من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف مستشفى المناذرة العام، إذ تكون مجتمع البحث من (120) عاملاً وتم توزيع (100) استبانة وتم استرجاع (91) استبانة فقط صالحة للتحليل الاحصائي، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال عدد من الاختبارات والأساليب الإحصائية في برنامجي (SPSS v.24) و (SMART PLS).

اختبر البحث فرضية رئيسة واحدة تفرعت منها ثلاثة فرضيات فرعية للتعبير عن علاقة التأثير بين متغيرات البحث، وكان من ضمن الفرضيات استعراض الابعاد الخاصة بالمتغير المستقل وبيان مدى تأثيره في المتغير التابع في تلك الابعاد، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إنه حدد العلاقة بين اتخاذ القرارات المتحيزة من حيث عوامل مثل المعلومات المحدودة المتاحة، وبسط النفوذ والاختلافات الفردية مع التهكم التنظيمي. إذ أظهرت النتائج علاقات مهمة بين هذه المتغيرات. تؤثر تحيزات اتخاذ القرارات في كل مرحلة وعلى جميع مستويات التهكم التنظيمي، وكانت التوصيات نظراً لأن المنظمة المبحوثة هي إحدى المنظمات المهمة والحساسة، يجب على إدارتها توخي الحذر في تقديم الوعود للعاملين لأن هذا هو المفتاح لنجاح عملها، ويجب اتباع استراتيجيات واضحة وسليمة لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذا يتحقق من خلال اتخاذ قرارات عقلانية واللجوء الى أصحاب الاختصاصات والكفاءة والاستعانة بالمهارات عند اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: تحيزات اتخاذ القرارات، التهكم التنظيمي، مستشفى المناذرة العام.

Abstract

The purpose of the current research is to identify the effect of decision-making biases on the organizational cynicism of the employees of the researched organization (Manathira General Hospital), as the research deals with decision-making biases as an independent variable across its three dimensions (limited information, influence, and individual differences) and organizational sarcasm as described A dependent variable across its dimensions (the cognitive dimension, the behavioral dimension, the emotional dimension). To achieve this purpose, the opinions of a number of workers in the health department of Najaf, the Ashraf General Hospital, were surveyed, as



the research community consisted of (120) workers, and (100) questionnaires were distributed and were retrieved (91) A questionnaire is only valid for statistical analysis, and the collected data were analyzed using a number of statistical tests and methods in (SPSS v.24 and SMART PLS) programs. The research tested one main hypothesis, from which three sub-hypotheses were branched out to express the influence relationship between the research variables, and among the hypotheses was a review of the dimensions of the independent variable and a statement of its influence on the dependent variable in those dimensions, and the research reached a set of conclusions, the most important of which is that it determined the relationship between decision-making. Biased in terms of factors such as limited information available, leverage and individual differences with organizational cynicism. As the results showed important relationships between these variables. Decision-making biases affect at every stage and at all levels of organizational cynicism, and the recommendations were given that the researched organization is one of the important and sensitive organizations, its management must be careful in making promises to workers because this is the key to the success of its work, and clear and sound strategies must be followed to achieve the set goals and this It is achieved by making rational decisions, resorting to specialists and competence, and using skills when making decisions.

Key words: Decision-making biases, organizational sarcasm, Al Manathira General Hospital.

مقدمة

من المواضيع التي لها تأثير كبير على عمل المنظمات بشكل عام، سواء كانت هذه المنظمات هادفة للربح أو غير هادفة، كبيرة كانت أم صغيرة، هو الانحياز في اتخاذ القرار الذي عادة ما يمارسه المديرون أو من هم أصحاب القرار.

تمثل منظمة الرعاية الصحية واحده من أكبر المنظمات وأكثرها نموًا على مستوى العالم ولها أهمية بالغة، وذلك لأنها تمس حياة المواطن بصورة مباشرة ومؤثرة، ومن خلالها يتم العمل على توفير السلع والخدمات لمعالجة المرضى وتقديم الرعاية العلاجية أو الوقائية أو التأهيلية. إن الصحة الجيدة تعزز قدرة المجتمع على تطوير رأس المال البشري والقيام بأنشطته اليومية وكل ما يتعلق بقراراته، لأن العقل السليم في الجسم السليم. إذ تعد الرعاية الصحية للمواطنين من حقوق الإنسان الأساسية التي كفلتها الدساتير والمواثيق الدولية ضمن ميثاق الأمم المتحدة، وقد ورد ذلك في الهدف الثالث من أهداف التنمية المستدامة، وعلى الرغم من هذا الحق وهو أحد ضرورات الحياة وحقوق الإنسان الأساسية، فهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح الخطة الموضوعية واتخاذ القرار. لا يمكن بأي حال من الأحوال الفصل بين النظام الطبي والتنمية المنشودة من حيث النجاح والازدهار دون اتخاذ قرارات جيدة. في فترة ما قبل الثمانينيات من القرن الماضي، شهد العراق نظامًا صحيًا جيدًا كان الأكثر تقدمًا في المنطقة، لكنه بعد فترة من الزمن انتقل إلى الخدمات وتلبية الاحتياجات الصحية والطبية لعقد من الزمن بسبب السياسات الخاطئة والشروع بحروب كثيرة.

بعد انفتاح العراق وبناء نظام سياسي جديد وتحسين علاقته الدولية والتزامه بالمواثيق ومقررات هيئة الأمم المتحدة كانت هنالك علامات تحسن لهذا القطاع.



إلا أن ذلك لا يعد كافياً بسبب ضعف الإدارة وتخبط القرارات والقصور في تخصيص النفقات بسبب التدخلات المتمثلة بتحيزات أصحاب القرار مما أدى الى تهكم العاملين في هذه المنظمة بسبب تلك التحيزات في القرارات.

ومن هنا تم تحديد مشكلة البحث بخطورة بعض التحيزات واثارها على التهكم التنظيمي للمنظمة الصحية المبحوثة (مستشفى المناذرة العام) مقترحاً برنامج يساعد على الوصول لقرارات مناسبة وبالتالي يتفاعل معها العاملون في هذه المنظمة.

وفي ضوء ذلك شمل البحث أربعة فصول، تضمن الفصل الأول الأسس المنهجية والمعرفية ويتكون من مبحثين. تضمن المبحث الأول بعض الدراسات السابقة، بينما تضمن المبحث الثاني المنهجية للبحث. أما الفصل الثاني فقد خصص للإطار النظري للمتغيرات إذ اشتمل على مبحثين. تضمن المبحث الأول الإطار النظري لـ (تحيزات اتخاذ القرار) والثاني الإطار النظري للـ (التهكم التنظيمي). أما الفصل الثالث فقد تضمن الجانب العملي ويتكون من خمسة مباحث. تضمن المبحث الأول التعريف بمستشفى المناذرة العام. وتناول المبحث الثاني فقد خصص لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في حين المبحث الثالث خصص لوصف وتشخيص متغيرات البحث (التحليل الوصفي) بينما المبحث الرابع فقد ركز على التحليل العملي لفقرات وثبات الاستبانة والمبحث الخامس جاء لاختبار فرضيات التأثير. وأخيراً الفصل الرابع الذي اختتم به البحث فقد خصص للاستنتاج والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

تمهيد

المنهجية هي تلك الطرق التي يتبعها الباحث لغرض الوصول إلى الهدف المنشود عبر مجموعة الأدوات التي يستخدمها في تقديم البراهين والأدلة والحجج للتأكد من صحة فرضية أو نظرية معينة أو عدم صحتها. تتجلى أهمية منهجية البحث العلمي في العديد من الأمور التي من شأنها أن تساعد على كتابة الدراسة على نحوٍ كاملٍ وشاملٍ، إذ ترتبط أهمية منهجية البحث في تحديد المشكلة وذلك بعد أن يقوم بجمع المعلومات والتأكد من صحتها، حيث يعتمد على منهج علمي واحد على الأقل من مناهج البحث وذلك بناءً على نوع المشكلة التي يتناولها في بحثه. يتم اختيار منهجية البحث من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة من العديد من المصادر والمراجع التي لها صلة بموضوع البحث الذي يتم تناوله. لذا يمكن القول إن منهجية البحث توسع مدارك الباحث في التنبؤ حول ما سيحدث في المستقبل فيما يتعلق بمشكلة البحث وذلك بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة ونتيجة خبرته في مشكلة البحث (لطاد وآخرون، 2019: 9).

أولاً: مشكلة البحث

أشارت العديد من الأدبيات الى ان التهكم التنظيمي قد تزايد في السنوات الأخيرة واصبح ظاهرة منتشرة في اغلب أنواع المنظمات، مما يتطلب اجراء المزيد من الدراسات لتشخيص ومعالجة مسببات هذه الظاهرة التي يعبر عنها بالإحباط وخيبة الامل وفقدان الثقة، فضلاً عن الانقار العام للأيمان بالإنسانية مما ينتج عنه مواقف سلبية اتجاه العمل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ان التحيز في اتخاذ القرارات يؤثر سلباً على مواقف العاملين ونهجهم في حل المشكلات ، إذ اشارت دراسة



(Kureshi,2017) إلى أن مشاكل اتخاذ القرارات تتجلى بشكل أكبر في القطاع العام نتيجة الافتقار

إلى التدريب المتعلق باتخاذ القرار، ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل يوجد تأثير لتحيز اتخاذ القرارات على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
2. هل يوجد تأثير لمحدودية المعلومات على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
3. هل يوجد تأثير لبسط النفوذ على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
4. هل يوجد تأثير للاختلافات الفردية على التهكم التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من حادثة هذه المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة. إذ تتناول الموضوع من خلال العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بتحيزات اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي، إذ لم يتمكن الباحث من الحصول على أي بحث تناولت هذه العلاقة. مما يفتح الباب للباحثين والأكاديميين لمعالجة تأثير تحيزات اتخاذ القرار مع التهكم التنظيمي أو المتغيرات الأخرى للوصول إلى قرارات تقلل من مستوى الممارسات السلبية في المنظمات.

وكذلك تناول هذا البحث المشاكل الواقعية والتي تحتاج إلى حلول من خلال تعريف إدارة مستشفى المناذرة العام بأهمية تجنب تحيزات اتخاذ القرار. وحاول الباحث مقارنة معايير البيئات الأجنبية واختبارها في البيئة العراقية التي تختلف من حيث النظم السياسية والتكنولوجية والقانونية وغيرها عن واقع الدول المتقدمة، تقيّد نتائج هذا البحث مديري المنظمة الصحية بأهمية تنفيذ قرارات أقل تحيزاً وبالتالي تقليل تهكم العاملين مما ينعكس بالإيجاب على أداؤهم.

ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الرئيس من البحث هو بيان تأثير التحيزات في اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي، فضلاً عن تحقيق أهداف عدة ويمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- بيان الأثر بين تحيزات اتخاذ القرار بأبعادها الثلاثة (المعلومات المحدودة، الفروق الفردية، بسط النفوذ). وأبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (البعد المعرفي، البعد السلوكي، البعد العاطفي) في المنظمة المبحوثة.
- 2- التعرف مستوى انحياز المديرين في اتخاذ القرار.
- 3- التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة ورفع مستوى الوعي لدى العاملين.
- 4- زيادة اهتمام إدارة في المنظمة المبحوثة والمجتمع المبحوث بموضوع البحث للاستفادة منه عند تطبيقه.
- 5- تقديم مقترحات في ضوء النتائج التي ستصل إليها آلية الباحث، وكذلك للباحثين بشكل عام.

رابعاً: فرضيات البحث

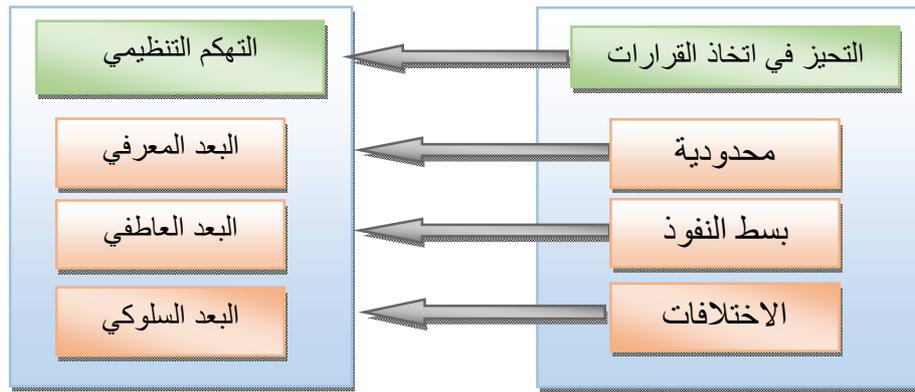
تتكون هذا البحث من فرضية رئيسة واحده وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وكالتالي
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لتحيزات اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي. وتفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:



1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لبعدها محدودة المعلومات في التهكم التنظيمي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لبعدها بسط النفوذ في التهكم التنظيمي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لبعدها الاختلافات الفردية في التهكم التنظيمي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يبين مخطط البحث الفرضي العلاقة المنطقية والترابط بين متغيرات البحث ، إذ تكون البحث من متغيرين هما المتغير المستقل (التحيز في اتخاذ القرارات) الذي تكون من ثلاثة ابعاد هي (محدودية المعلومات وبسط النفوذ والاختلافات الفردية) بالاعتماد على دراسة (Kureshi&Asghar, 2015) والمتغير التابع (التهكم التنظيمي) الذي تكون من ثلاثة ابعاد كذلك هي (البعدها المعرفي والبعدها العاطفي والبعدها السلوكي) بالاعتماد على دراسة (Durrah et al, 2019) والشكل رقم (1) يبين مخطط الدراسة الفرضي.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحث

سادساً: مبررات إجراء البحث

هناك عدد من العوامل التي دفعت لتشكيل مبررات هذا البحث. في مقدمتها ضرورة حاجة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص بدراسة متغيرات البحث الحالي المتجددة وذات الأهمية التي لم يتم دراستها معاً في وقت سابق حسب علم الباحث. مما أوجد حافزاً لإثراء متغيراتها وسد الفجوة المعرفية التي تم تشخيصها في هذا المجال وبناءً على ما سبق، يمكن تأطير مبررات البحث ومبررات اختيار التركيبة التفاعلية لمتغيراته على النحو التالي:

- 1 - حداثة مفهوم التهكم التنظيمي الذي يعدّ محط اهتمام الباحثين في الوقت الحالي.
- 2 - عدم وجود دراسات أو أبحاث تربط متغيرات البحث مما يعطي الباحث حافزاً لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى استنتاجات.
- 3 - رغم وجود القدرات والمكونات في مستشفى المناذرة العام إلا أن الواقع يشير إلى تحيزات اتخاذ القرارات.



4 - تهكم اغلب العاملين في هذا المجال بسبب وجود فوارق طبقية من حيث الحقوق.

5 - نظراً لأهمية المنظمة الصحية عالمياً وعلى المستوى المحلي مما يستدعي النظر في معالجة بعض المشاكل.

سابعاً: حدود البحث

أ- الحدود المكانية: شملت حدود البحث دائرة صحة النجف الاشرف مستشفى المناذرة العام.

ب- الحدود الزمنية: التي تتمثل في إعداد الجانب النظري والتطبيق العملي لإعداد البحث من ضمنها فترة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وفترة الحصول على البيانات الخاصة بالبحث، وفترة توزيع الاستبيان واسترجاعه التي امتدت من (2020/8/1 لغاية 2020/11/15)

ت- الحدود البشرية: شملت العاملين في (قسم الإدارة العامة، قسم الصيانة، وحدة الحسابات، قسم السكري، الإعاشة) في مستشفى المناذرة العام.

ثامناً: مجتمع البحث وعينتها

تم إجراء البحث بالتنسيق مع إدارة المستشفى مجال البحث. ويحدود (120) موظف. ووفقاً لـ (Sekaran,2003:296) الذي تم الاعتماد عليه في تحديد حجم العينة فإن مجتمع البحث المذكور أعلاه يتوافق مع عينة من (91). إذا لجأ الباحث إلى أسلوب اختيار العينة القصدية في تحديد عينة البحث وتم توزيع (100) استمارة على العاملين في الأقسام المذكورة أعلاه. وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (91) صالحة للتحليل الاحصائي وبنسبة بلغت 76%

جدول (1) وصف عينة الدراسة في مستشفى المناذرة العام

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة	نسبة التمثيل %
1	الجنس	نكور	79	87	60%
		إناث	12	13	10%
	المجموع		91	100%	70%
2	التحصيل الدراسي	دكتوراه	0	0	0
		ماجستير	0	0	0
		دبلوم عالي	6	6,6	4,6
		بكالوريوس	70	77	53,8
		دبلوم	15	16,4	11,6
	المجموع		91	100 %	70 %
		5-1	20	22	15,4 %
		10-6	15	16,4	11,5%
		15-11	28	30,8	21,5%
		20-16	18	19,8	13,7%
		21 - فأكثر	10	11	7,9%
	المجموع		91	100%	70%

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معلومات استمارة الاستبيان



تاسعاً: أداة البحث

مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للجانب العملي في هذا البحث، وذلك لجمع البيانات الخاصة باختبار الفرضيات للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. وبعد أن تم إعدادها بصيغتها الأولية وتقديمها للسادة المحكمين إذ تم دراسة فقراتها وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات البحث، وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، تقابلها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

عاشراً: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لوصف البيانات والتحليل الإحصائي للفرضيات، وكذلك ملاءمته للمشكلة المدروسة.

أحد عشر: أساليب تحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها، تم استعمال عدد من البرامج المناسبة تمثلت بالآتي:

1. برنامج أكسل (Microsoft Office Excel 2013) لغرض توضيح الأشكال البيانية المتعلقة بمتغيرات البحث.
2. برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS-24) للتحليل الإحصائي. برنامج SMART PLS.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

مفهوم تحيز اتخاذ القرارات

بينت العديد من الدراسات أن مهام اتخاذ القرار تميل إلى الكفاءة ليكون في الاتجاه الصحيح كون بعض القرارات تحدد مصير المنظمة بالكامل، إلا أن بعض المديرين يتخذون القرارات التي يشوبها التحيز مما ينحرف عن اتجاه أهداف المنظمة، ويميل الأفراد إلى سمة النجاحات للمهارات الشخصية التي يمتلكونها والفشل بسبب عوامل خارجة عن إرادتهم وهذا يعود إلى نتائج الفروق الفردية ومدى موثوقيتهم وتوقعهم للعالم الحقيقي وقدرتهم على اتخاذ القرار فضلاً عن تجاربهم العاطفية. المديرين الذين لا يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار، قد يكونون الأقل علماً بالتحيز الخاصة بهم (الجبوري وآخرون، 2015: 5).

إذ إن عملية اتخاذ القرار محاطة بالتحيزات التي تشير بشكل عام إلى التبسيط أو التشوهات المنتشرة في الحكم والمنطق التي تؤثر بشكل منهجي على العملية وأحياناً يؤدي ذلك إلى الغاء الفكرة الصحيحة بناءً على موروثات الانحياز التي تكون بمثابة الحكم الأول والأخير على الأشياء وأحياناً الحكم الخاطئ على الأشياء بسبب عاطفة أو تأثير اجتماعي (Watts et al, 2020:3).

إن العقل البشري يعمل تحت سياقات معينة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية وأخرى غير عقلانية (Atsuo & Haruka, 2015:2).



اللاعقلانية تنتج أحيانا بسبب تشوش الادراك مما يؤثر على اصدار حكم او اتخاذ قرار سليم نتيجة عدم التأكد من الحقائق والمعلومات (3: Atsuo et al, 2015). ان اهم العوامل التي تؤدي الى تشويه الادراك ما يظهر التحيز المعرفي (5: Rosdini et al, 2020). ويشار الى ان التحيزات المعرفية تمثل خطأ في التفكير والتقييم التي تؤثر على مواقف متخذي القرار ومنهجهم في حل المشكلات، وهي التشوهات بالأفكار والصور الذهنية (43: Nikoli, 2018).

غالبا ما يكون اتخاذ القرار عملية معقدة ومتعددة الجوانب وتتضمن التحيزات— (62: Kureshi&Ammar, 2017). وتؤثر هذه التحيزات سلبا على اتخاذ القرار (1: Anne, 2019). يتأثر المديرين بالتحيزات ومن الصعب التعرف على اثارها وإذا تم التعرف عليها فيمكن التغلب على ذلك (40: McShane et al, 2013). ويمكن للمراقبين الخارجيين في كثير من الأحيان اكتشاف القرارات المتحيزة من خلال خبرتهم ومهاراتهم

(23: McShane et al, 2013). وكذلك تؤثر التحيزات على تدفقات العملية وخطوات وقد تم اكتشاف نقاط الضعف بسبب ذلك وان تأثير التحيزات يتغير من عامل الى اخر وبالتالي ليس كل العوامل بحاجة الى التوصل للحلول ولكن من خلال الوعي يمكن إيجاد حلول سليمة وعملية لتقليل التحيز (2: Amy et al , 2017).

لذا يعرف التحيز بانه التبسيط او التشوهات المنتشرة في الحكم والمنطق التي تؤثر بشكل منهجي على عملية صنع القرار الإنساني، وثبت ان التحيز يمنع عمليات اتخاذ القرارات العقلانية في مجموعة من السياقات (9: Watta et al, 2020).

ويرى (34: Adams et al, 2009) التحيز هو رؤية الأفراد أحيانا للعالم من وجهة نظرهم (التي يعتقدون انها متفوقة) بدلا من النظر الى وجهة نظر شخص آخر أو مصادر معلومات أخرى وكذلك هو الميل للمزاج أو النظرة المستقبلية وخاصة الحكم الشخصي الذي يكون احيانا غير معقول. وكذلك يعرفه (7: Marshall, 2008) هو الميل الى الاعتقاد أو البحث عن معلومات للحفاظ على آرائنا أو معتقداتنا وهذا يسبب فجوة في طريقة تفكيرنا مما يؤدي إلى قرارات سيئة ويعرف (Author et al 9: 2017), التحيز بأنه انحراف عن اتخاذ القرار السليم يؤدي الى تشويه الموضوعية والحكم غير الدقيق ويسمى باللاعقلانية.

ويرى الباحث ان تحيز اتخاذ القرارات هي اتباع رغبات أو شهوات نابغة من التفكير الشخصي الناتج من الدماغ البشري، وغالبا ما تكون غير مرغوب فيها، وبالتالي تقود إلى قرارات غير سليمة، وعادة تكون التحيزات مقصودة أو غير مقصودة بسبب عدم الادراك الكامل.

أبعاد تحيزات اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو جزء أساسي من الأنشطة الروتينية اليومية في جميع المنظمات. تؤثر العديد من التحيزات على جودة القرارات. يقع مديرو اتخاذ القرارات ضحية للتحيزات، والتي تم سرد بعض منها أعلاه ولكن لا يوجد بحث حتى الآن يعالج مثل هذه الأخطاء فيما يتعلق بمنظمات القطاع العام في جميع مراحل اتخاذ القرار وعلى جميع مستويات الإدارة.

وفيما يأتي أبعاد التحيز في اتخاذ القرار اعتماداً على (162: Kureshi&Ammar, 2015).



1- **محدودية المعلومات:** يمكن للقرارات التي تستند إلى المعرفة الكاملة والتفكير المثالي أن تقود المنظمة إلى الازدهار على المدى الطويل. من ناحية أخرى فإن القرارات التي يتم اتخاذها بحالات الغموض أو الحسد أو المنطق المعيب أو العواطف أو المعلومات غير المكتملة يمكن أن تضع المنظمة بسرعة في حدود الفشل. في واقع الأمر يمكن للقرارات الضعيفة أن تشل المنظمات الكبيرة والأثرىءاء مع مرور الوقت. إن ما يقود نجاح أية منظمة هو في الأساس القرارات عالية الجودة التي يتم اتخاذها وتنفيذها، والعمل الجيد ليس أكثر من مجرد انعكاس لقرارات جيدة. يتخذ المديرون قراراتهم على أساس العقلانية لكن المعلومات المحدودة المتاحة قد تجبر المديرين على الاعتماد على الحسد والمشاعر الغريزية، وهذا غالبا ما يؤثر على عقلانية عملية صنع القرار. تتطلب العمليات العادلة في صنع القرار في القطاع العام معلومات كافية تستند إلى مصادر موثوقة ومبررة Kureshi & (Ammar, 2017:163).

المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، لأغراض اتخاذ القرارات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل. استأثر موضوع المعلومات بصورة عامة وقيمة المعلومات بصورة خاصة باهتمام كبير من الباحثين والكتاب في الحقول المعرفية والمناهج الفكرية والفلسفية. إذ تعد المعلومات المحور الأساسي في نظم المعلومات ويعبر عنها بالذهب الحقيقي الذي تمتلكه المنظمات ومركز القوة الموجود في داخلها، وهذا يؤكد على القيمة الكبيرة التي تحملها المعلومات، ومن هنا تبرز أهمية التطرق إلى موضوع قيمة المعلومات من خلال الدور الذي تلعبه في عملية صنع القرارات، وعندما لا يتم تزويد الأشخاص بالمعلومات اللازمة فإنهم سوف يبنون ردودهم على تفكيرهم الأناني الخاص أكثر من اعتمادهم على معلومات المعدل الأساسي. يميل صناعات القرار إلى التركيز على معلومات محدودة وغالبا ما يستخدمون أساليب الاستدلال البسيطة في أوقات الضغط العالي.

إنّ بعض القرارات يتم اتخاذها من دون توفر الكمية المناسبة للمعلومات ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها (ضيات, 2019: 26):

- أ - إن المعلومات المطلوبة غير متوفرة ولا يمكن الحصول عليها.
 - ب - إن الجهود والتكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيرا جدا.
 - ت - إن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة.
 - ث - إن المعلومات قد توجد ولكن ليس في الشكل المراد الحصول عليه.
- يجب أن يمتلك المديرين (معلومات كاملة حول احتمالات وعواقب كل قرار، والفهم الكافي لهذه المعلومات، والقدرة على حساب مزايا وعيوب كل بديل متاح، والقدرة على مقارنة الحسابات بشكل حاسم). إن العملية مقيدة بالقيود المعرفية للمديرين والوقت المحدود والمعلومات غير الكاملة. ومع ذلك فإنهم قادرون على استخدام المعلومات التي لديهم (مهما كانت غير كاملة) لاتخاذ قرار مُرضٍ تم استخدام العديد من النظريات لإزالة الغموض عن السوابق التي أدت إلى جودة القرار في القطاع العام



مع التحديات المتزايدة باستمرار والتمثلة في قلة الوقت ومحدودية المعلومات المتاحة للقرارات إلى جانب الضغط المتزايد من جانب منظمات القطاع العام لإدارة الموارد بكفاءة وسط تقلص الموارد من المتوقع أن يزداد هذا التحدي، هذه الضغوط تجبر القطاع العام على البحث عن نماذج العمل التي يستخدمها القطاع الخاص.

2- **بسط النفوذ:** هو رغبة التحكم في العاملين وأن يكونوا تحت إدارة أو حكم معين في وقت واحد. الأفكار المتعلقة ببسط النفوذ تتغير باستمرار بمجرد أن تم تصور أن القدرات البشرية الأساسية تحدد العدد المناسب من العاملين الذين يعملون تحت قيادة وحكم معين. ليس من السهل تحديد المدى المثالي للتحكم وبسبب الضغوط السائدة من حيث زيادة بسط النفوذ فقد واجهت عملية صنع القرار الكثير من المشكلات. قد تختلف من طبيعة العمل والمواعيد النهائية المخصصة لمهام معينة. في بعض الأحيان يؤثر الضغط الناتج عن زيادة بسط النفوذ أيضًا على جودة القرار بشدة لدرجة أنه يؤدي إلى انهيار البعد بأكمله. عند الحديث عن الإنتاج الضخم يمكن أن يكون نطاق التحكم أكثر لأن كل موظف لديه مهمة محددة لإكمالها ويحتاج إلى القليل من الإشراف. تغيرت الآراء بشأن المدى المثالي للتحكم في الوقت المناسب فيما يتعلق بالقطاع العام. على مدى عقود في القرن العشرين وبالحديث عن الستين عامًا الأولى اتبعت القيادات العليا أسلوب إدارة منظم جيدًا مع القليل من الصلاحيات لكل موظف لاتخاذ قرارات وعدم سلبهم هذه الممارسة، وبالتالي تمكين العاملين بحسن إدارة المنظمة لما يمتلكونه من كفاءة وفاعلية وهذا يعد أفضل الأساليب لغرض تحقيق الأهداف المرسومة، ان بسط النفوذ على العاملين سوف يولد نتائج سلبية هي (عدم المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، عدم تطوير مهاراتهم الفردية، عدم احتفاظ المنظمة بالعاملين، عدم تحقيق الرضا الوظيفي) وكلما زاد بسط النفوذ يعيق ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات للمنظمة إذ يلعب العاملون في المنظمات أدوارًا متعلقة بنجاحها. لكي نكون قادرين على تمكين المجتمعات التي نخدمها، فمن الضروري أن يكون العاملون أنفسهم مفوضين ويشعرون بذلك. يتم إحباط هذه التأثيرات التمكينية باستمرار من خلال مشاعر التحكم والتأثير على عمل الفرد ومشاعر عدم الدعم، وعدم التقدير. ينبغي الاهتمام بتجارب العاملين. نقدم هنا كيف يؤثر بسط النفوذ على التهكم التنظيمي. أن العاملين في المنظمات يشعرون بأنهم قادرين على التأثير على نتائج المستوى التشغيلي في العمل، النتائج المتعلقة بأنشطة تبادل المعرفة وتقديم المشورة ومساعدة الناس على الوصول إلى الخدمات. يعبر العاملون في المنظمات باستمرار عن مشاعر العجز، ومشاعر التقليل من قيمتها وعدم التحكم في مجال عملهم. إن بسط النفوذ وتأثيراتها السلبية على إحساسهم بتقدير الذات واحترام الذات هي موضوع متكرر إن مبادرات تمكين الموظفين تتعارض مع السعي لبسط النفوذ، وتلجأ العديد من المنظمات المتوسطة والكبيرة إلى استخدام نظام إدارة هرمي يقوم على التحكم والتأثير، حيث يقوم المديرين بإبلاغك بالعمل الموكول إليك ومن ثم تنفيذه مباشرة دون إبداء رأيك الخاص. يستغرق الوصول إلى من يتخذ القرار الكثير من الوقت لاتخاذ القرار حتى يتم الموافقة عليه، وهذا يدل على مركزية المستوى التنظيمي الذي له الحق في اتخاذ القرار. أما على العكس من ذلك، فالجميع يتمتع بدرجة من التفويض والقدرة على التعامل مع المشكلات من أجل تحقيق الصالح العام للمنظمة (Kureshi& Ammar,2017:164).



الاختلافات الفردية: الفروق الفردية هي الاختلاف القائم بين الأفراد في صفات مشتركة حيث يكون ذلك في التشابه النوعي في وجود الصفة، والاختلاف الكمي في درجات ومستويات هذا الوجود. تعد الاختلافات الفردية عامة فلن نجد شخصين يتشابهان في استجابة كل منهما لموقف واحد، وتؤكد العديد من الأبحاث اختلاف أفراد النوع الواحد في قدرتهم على التعلم وحلهم للمشكلات وأحوالهم الانفعالية مثل (الخوف، الحب، السلوك، الحاجة للإنجاز) (Shortl et al, 2020:2). وتعد الفروق الفردية ظاهرة عامة موجودة لدى جميع الكائنات الحية. فالاختلافات موجودة لدى أفراد النوع الواحد، وهي موجودة بين الأنواع الأخرى. وذلك من أجل استمرار الحياة. فالأشخاص داخل التنظيم سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً معقدي التركيب والسلوك والممارسة مما ينتج عن ذلك صعوبة بالتنبؤ في ممارسات كل شخص وفهم السلوك الفردي في العلاقات بين الأفراد والفرق، وتشير الاختلافات الفردية إلى الطرق التي يعتمد عليها العاملون التي قد تتشابه أو تختلف في الصفات الشخصية. الاختلافات الفردية في المنظمات تخلق تنوع القوى العاملة. بعض هذه الاختلافات يسهل ملاحظتها وغالباً ما يكون التركيز على العوامل الديموغرافية. تمثيل التنوع على مستوى سطحي بناء على الصفات الجسدية التي تكون واضحة تماماً مثل العرق، النوع والعمر، القدرات. وهناك اختلافات تتمثل بالقيم، والمواقف وهي أكثر فطرية وأقل وضوحاً مما يصعب التنبؤ بها والسيطرة عليها في اغلب الأحيان. تمثيل التنوع على مستوى عميق التي قد يستغرق وقتاً طويلاً لفهم ما يجري في المنظمات بغض النظر عن المستوى، وقضايا التنوع (Uhi- Bien et al, 2014:28).

يتعرض الجهاز العصبي المركزي باستمرار للحمل الزائد من المدخلات الحسية. نظراً لوجود العديد من الأفكار التي تؤثر على الانتباه والذاكرة، إذ يجب الانتباه إلى المعلومات المهمة بشكل انتقائي وتشجيرها وصيانتها واستعادتها من الذاكرة لدعم السلوك الفعال الموجه نحو الهدف قد تنجم الفروق الفردية في الترميز الموجه ذي الأولوية من الاختلافات في القدرة العامة على ترميز الذكريات، أو من الاختلافات في كيفية تغيير الاستراتيجيات لمحفزات مختلفة لتعديل الصيانة في الذاكرة العاملة، ترتبط الفروق الفردية في أداء هذه الأنظمة وتتأثر بها و يشير تعريف الفروق الفردية إلى انحراف الفرد عن المتوسط الجماعي للصفات المتعددة والمشاركة بين الجميع، كما أنه يمكن أن ينحصر مدى الفروق الفردية أو يتسع حسب توزيع المستويات المتعددة، واستناداً إلى ما سبق يمكن تعريف الفروق الفردية على أنها مقياس يستند إلى أسس علمية يدرس ويوضح مستوى الاختلاف القائم بين الأفراد فيما بينهم بناءً على سمة مشتركة بالاستناد إلى مصطلحي التشابه والاختلاف، من خلال التشابه النوعي الذي يشير إلى وجود الصفة عند جميع الأفراد، والاختلاف الكمي الذي يشير إلى درجة ومستوى وجود الصفة بين الأشخاص، والاختلافات الفردية هي ظاهرة عامة موجودة عند جميع المخلوقات، فمن غير الممكن أن يكون هناك شخصان من نفس النوع متشابهين في الاستجابة لنفس الموقف

(Elliott et al, 2020:1). ويذكر (Schults, 2005: 22) ان مصطلح الاختلافات الفردية يستخدم للإشارة إلى الطرق التي يكون فيها العاملون متشابهون والطرق التي يختلفون فيها في تفكيرهم ومشاعرهم وتصرفهم رغم ذلك فإنه لا يوجد شخصان متشابهين بصورة كاملة وكذلك فإنهم غير مختلفين بصورة كاملة ايضاً، لذلك فان الاختلافات الفردية تحاول تفسر التحيزات والميول السلوكي وتحدد التشابه وأين



يكن الاختلاف، ان الفكرة هي تلك التي تقوم على أنه اذا كان باستطاعتنا تشخيص كيفية تصنيف التحيز والميول السلوكي والتعرف على ميول الافراد الذي يمتلكونها فأنا سنكون قادرين ان نتنبأ بصورة دقيقة عن كيفية وأسباب هذا سلوك.

واشار (Uhi-Bien et al,2014:31) الى ان الاختلافات الفردية تعود الى سمات الشخصية التي تختلف من شخص إلى آخر او تعود الى متغيرات اخرى كالعواطف مثلا. قد تكون الاختلافات الفردية مادية ونفسية. الاختلافات الفردية التي تميز شخص معين عن شخص اخر، ونرى في الأنشطة التي تتبع والفئات الأساسية للفرد وتشمل الاختلافات الشخصية، والمواقف، والإدراك، والإبداع. ومع ذلك، نحن بحاجة إلى ملاحظة أهمية الوضع في تقييم سلوك الفرد. ان الاختلافات المحددة التي تميز شخص جيد أو سيء تعكس. مدى المساهمة في الاداء والتي تختلف من شخص لأخر، قد يتعلق الأمر بالرضا من عدمه او مدى ملاءمة طبيعة الوظيفة مع قدرات وامكانيات الشخص نفسه، ظروف العمل، وزملاء العمل، والقيادة ليست سوى عدد قليل من العوامل التي تؤثر على كيفية أداء الشخص وشعوره بوظيفته. وهكذا، كلما حاول المدير تقييم أو مراعاة الاختلافات الفردية بين الموظفين فإنه يرغب ان يكون على يقين أيضا للنظر في الحالة التي تؤثر على السلوك. المدير بحاجة إلى إنشاء علاقات فعالة مع موظفيه وتحقيق نتائج مثلى بينهم، وانه يواجه تحديا كبيرا في محاولة فهم كل الاختلافات والمساهمات الفردية فيما يتعلق بصنع القرار. وهناك نقطة انطلاق جيدة في تطوير هذا الفهم هو تقدير دور الشخصية باتخاذ القرار في المنظمات.

وأیضا الاختلافات الفردية تهتم بدراسة الفروق الفردية في السمات النفسية كالذكاء أو في الشخصية والاستعدادات والقدرات الخاصة والتي تهتم بتفسير أسباب وعوامل إيجاد هذه الفروق استنادا الى الحقائق أي انها توضح لنا أوجه الاتفاق بين الافراد وأوجه الاختلاف والأسباب وراء هذه الاختلافات. ان اشار اغلب الباحثين الى ان الاختلافات الفردية هي نتيجة لمجموعة من المتغيرات التي تساهم في تكوين تلك الاختلافات وهذه المتغيرات هي (العواطف، المواقف، الشخصية، القدرات)

مفهوم التهكم

يمكن إرجاع كلمة التهكم إلى اليونان في القرن الرابع. هنالك مجموعة من الفلاسفة الذين أطلقوا على أنفسهم بأنهم أتباع (Antisthenes) يعتقد الكثير أن هؤلاء الأتباع استهزأوا بالرأي العام أو المعتقدات العامة لمجرد القيام بذلك اعتبروا هؤلاء الأتباع متهكمين ومع تقدم الوقت تم إحياء التهكم كمدرسة فكرية ونشرت فكرة التهكم من الأعراف والتقاليد والمعتقدات السائدة وأنماط السلوك (Omar et al, 2019:2). إن مفهوم التهكم له تاريخ طويل، واستخدم لوصف مدرسة فكرية، ويشير الاستخدام الحالي للمصطلح بشكل أكبر إلى الفرد. حيث يُعرّف المتهكم بأنه "شخص لديه إيمان ضئيل بصدق الإنسان.

والتهكم هو كلمة تعني أنه لا يمكن العثور على أشخاص صادقين في العالم. وكذلك يعبر عن التهكم هو أسلوب غير مهذب والجهل من أسبابه. إن الافتقار إلى الالتزام ونقص الموارد وزيادة متطلبات العمل هي مصادر للسلوك المتهكم والمواقف السيئة، أدى التهكم إلى ظهور هذه السلوكيات السلبية. كما أن السلوك غير الأخلاقي والمناخ غير الأخلاقي والظلم تجعل الافراد يمارسون التهكم



(Mughal,2020:4). المتهم هو الشخص الذي لديه ميل إلى عدم الإيمان بصدق الخير في الدوافع والأفعال البشرية. إذ ان التهكم هو حكم تقييمي ينبع من تجارب توظيف الأفراد. وكذلك هو استجابة مكتسبة وليست نزعة قائمة على الشخصية لا يقرر الافراد أن يصبحوا متهمين بل هو مزيج من الإدراك إلى جانب الخبرة في سياق العمل

(Omar et al, 2019:2). الكثير من الأبحاث حول التهكم العام (التهكم غير الموجه نحو كائن معين بل هو معمم على جوانب مختلفة من حياة الفرد) اتخذت نهج السمات أن التهكم تجاه الطبيعة البشرية هي سمة شخصية مستقرة هناك بعض الأدلة التي تشير إلى ذلك التهكم هو أحد الطرق التي يتعامل بها الناس مع قلق غير ودي وغير مستقر، وغير آمن وفقدان الثقة في الإدارة والتنافس مع زملائهم في العمل. من وجهة النظر هذه فإن التهكم هو استراتيجية تأقلم لأنها توفر للأفراد مبرراً لسلوكهم الذي يخدم مصالحهم الذاتية. على الرغم من أنه من غير الواضح ما إذا كان يجب إلقاء اللوم على ما يعتبرونه التهكم المتقشي على الموظفين غير المحفزين والأنايين أو على الشركات عديمة المصداقية بالوعد التي أسست عمالها للفشل فإن تطوير النظرة المتهكمة هو عملية من ثلاث خطوات تبدأ بتوقعات غير واقعية والتي تؤدي حتماً إلى خيبة الأمل والتي تؤدي بدورها إلى التهكم. على الرغم من أنهم يقترحون أن مستوى التهكم لدى الفرد يتم تحديده من خلال مزيج من الخبرة السابقة والشخصية والظروف الحالية إلا أنهم لا يقدمون أي دليل على أهمية سمات الشخصية (Eaton,2000:5).

كما يُنظر إلى التهكم على أنه خاصية شخصية فطرية وحاسمة تعكس التصورات السلبية عن السلوك البشري التي يمكن تصنيفها عمومًا على أنها (التشاؤم، الأناية، النفاق) وما إلى ذلك. أصبح وصف التهكم المتسم باليأس والإحباط وخبية الأمل موقفاً يحرك عناصر عاطفية سلبية قوية مثل الغضب والقلق وغيرها. يعتقد المتهمون أن الأفراد الآخرين يركزون فقط على

هناك أدلة تشير إلى أن التهكم قد تزايد في السنوات الأخيرة وأصبحت ظاهرة منتشرة في مجتمعنا، وبالتالي فليس من المستغرب أن تركز مجموعة متزايدة من الأبحاث على التهكم. بشكل عام يمكن تعريف التهكم على أنه موقف يتسم بالإحباط وخبية الأمل بالإضافة إلى المشاعر السلبية وانعدام الثقة في شخص أو جماعة أو أيديولوجية أو تقاليد اجتماعية أو منظمة. ويوصف بأنه الافتقار العام إلى الإيمان بالإنسانية والشك العام في دوافع الآخرين (AKAR,2019:1).

واخيراً التهكم موقف متشائم بشأن الأغراض السرية وغير المعلنة للأفراد وشرح الأحداث بطريقة مخيبة للآمال، والميل إلى الاهتمام بالآخرين وإدارة الأعمال كأداة لحماية وتحسين منافعهم يتم تعريف التهكم في العديد من الأبحاث على أنها موقف سلبي تجاه العوامل البيئية المتغيرة. يمكن للأفراد إظهار هذه المواقف السلبية تجاه منظماتهم وكذلك التغييرات في بيئتهم (Ass,2016:4).

ثانياً: مفهوم التهكم التنظيمي

على الرغم من أن مفهوم التهكم في مختلف المجالات قد تم تحليله لفترة طويلة إلا أن البحث المتعلق بالتهكم التنظيمي لم يبدأ إلا في العقد التاسع من القرن العشرين فضلاً عن ذلك فإن وضع تصور للتهكم التنظيمي يطرح مشاكل بسبب تعقيد العملية لذلك هناك مجموعة متنوعة من التعريفات للتهكم التنظيمي. يرتبط التهكم التنظيمي بالمشاعر السلبية للعاملين مثل الازدراء واليأس لتقييم منظماتهم



ومديريها والأشياء الأخرى في مكان العمل. ويدعو هذا الموقف السلبي الموظفين إلى الميل لليأس المعرض والأنشطة النقدية والسلبية المناهضة للتنظيم والاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة (MARGELYTÈ & Jolita,2018:8).

مع مرور الوقت ظهر التهكم التنظيمي كنموذج جديد للعلاقات بين صاحب العمل والعامل. وجد الباحثون أن نسبة كبيرة من الموظفين كانوا متهمين للغاية بشأن منظماتهم. ينشأ التهكم التنظيمي عندما يفقد العاملون الثقة في منظمته ويشعرون أنه لا يمكن الوثوق بالمنظمة. ترتبط معظم تعريفات التهكم التنظيمي بالعواطف مثل خيبة الأمل والغضب. وقد تمت دراسة التهكم على نطاق واسع من منظور نفسي.

تظهر العديد من الدراسات أن للتهكم التنظيمي آثاراً سلبية على عدد كبير من المتغيرات الإيجابية مثل المشاركة في عملية صنع القرار والدافع للتغيير والالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية. كما أن التهكم التنظيمي له تأثير طردي على المتغيرات السلبية مثل نية المغادرة والسلوك المنحرف والإرهاق. من حيث الأداء التنظيمي من المهم منع ظهور التهكم لما له من آثار ضارة على أداء المنظمات (Bayram et al,2017:5).

تتكون الأسس النظرية للتهكم التنظيمي التي بدأ تطورها في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات في مجال الإدارة من (نظريات التوقع، الموقف، التبادل الاجتماعي، الأحداث العاطفية، والدافع الاجتماعي). تم تعريف مفهوم للتهكم التنظيمي باعتباره موقفاً سلبياً تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد (KASALAK & Mualla,2014:3).

التهكم التنظيمي هو موقف يمكن أن يشكله العامل حول سياسات أو إجراءات أو قواعد أو عناصر أخرى في المنظمة. يشير التهكم التنظيمي إلى الفرد الذي يشعر بشعور سلبي مثل الغضب وخبية الأمل واليأس لكل من الموظفين والمنظمات وأنه يشير إلى اعتقاد معين بأن الموظفين حول منظماتهم يفتقرون إلى النزاهة والصدق والجدارة بالثقة والإنصاف والإخلاص ينشأ عندما يعتقد العاملون أن منظماتهم تفتقر إلى الصدق. فالعاملون يعتقدون أن توقعاتهم المتعلقة بالأخلاق والنزاهة والعدالة والأمانة قد سلبت. التهكم التنظيمي هو في الأساس الأشخاص السلبيين الذين يدخلون التنظيم ولكن هذه المواقف أو المشاعر تتشكل من خلال تجاربهم أثناء عملهم في المنظمة (Divya,2018:5).

على الرغم من أن الباحثين يتفقون على أن التهكم التنظيمي يمثل مشكلة هناك اتفاق بسيط جداً حول ما هو في الواقع. (Niederhofer) أحد أوائل الباحثين الذين اكتشفوا التهكم التنظيمي قام بتوضيح المواقف السلبية ، وإن الشذوذ يؤدي إلى الاستياء والتي تتكون من ثلاثة عناصر:

(1) تبيد مشاعر الكراهية والحسد والعداء .

(2) الشعور بالعجز .

(3) إعادة النظر في هذه المشاعر باستمرار .

إن التهكم التنظيمي متشائم بشأن نجاح التغييرات المقترحة في المنظمة كما أوضح (Eaton,2000:5) إلى إرجاع الفشل المعلق لمبادرات التغيير إلى عدم كفاءة أو كسل أولئك الذين يقترحون التغييرات. فإنهم يعرفونها على أنها موقف عام ومحدّد يتسم بالإحباط وخبية الأمل وكذلك المشاعر السلبية تجاه الشخص



وعلقه أو جماعة أو أيديولوجية أو أعراف اجتماعية أو منظمة، إن التهكم هو نوع من المواقف السلبية تجاه المنظمة التي يستخدمها الفرد.

تتكون المواقف بناءً على ثلاثة أمور أساسية، هي:

(1) الاعتقاد بأن المنظمة تفنقر إلى النزاهة.

(2) التأثير السلبي تجاه المنظمة.

(3) الميل إلى الاستخفاف والسلوك الناقد تجاه المنظمة.

يُطلق على التهكم التنظيمي اسم الموقف الناشئ للعاملين المتشككين بنهج نقدي أثناء تقييم الدوافع والإجراءات والقيم الخاصة بسلوك المنظمة. يتجلى هذا النهج من خلال الاعتقاد بأن إدارة المنظمة ليس لديها تناغمًا أخلاقياً ويتم التضحية بمبادئ العدالة والصدق والإخلاص من أجل تحقيق مكاسب تنظيمية. في السنوات الأخيرة تم تسمية التهكم الوظيفي كنتيجة وطريقة معينة للدفاع عن النفس للعاملين الذين يقومون بتقييم سلبي للمبادئ أو القيم أو الإجراءات التي يتم الترويج لها في منظماتهم (Ass,2016:3).

ويرى الباحث أن التهكم التنظيمي هو موقف أو رد فعل من الأفراد ينتج عنهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع ما يتلقاه الفرد من مسؤولي الأعمال، حيث يعبر الأفراد من خلاله عن مواقفهم السلبية وعواطفهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها

أبعاد التهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي ظاهرة قديمة على الرغم من حداثة التعامل معها من قبل الباحثين والممارسين فإن التهكم التنظيمي هو شعور بعدم الرضا تجاه المنظمة ويعتقد العاملون أن إدارة المنظمة تفنقر إلى الصدق والعدالة والشفافية. يعرف التهكم التنظيمي على أنه موقف سلبي تجاه المنظمة، وهناك دراسات أخرى استكشفت أبعاداً للتهكم التنظيمي مثل موقف (عدم الود، ونقص الصدق من قبل المنظمة، والاضطراب، وعدم الرضا، واليأس بشأن المنظمة). التهكم التنظيمي منتشر على نطاق واسع بين المنظمات على مستوى العالم. كانت هناك دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وآسيا (Gökyer & İsmail,2018:18). ويذكر (Divya,2018:2) أنه تم تحليل التهكم التنظيمي من قبل باحثين من مختلف المجالات والاتجاهات. يتم تقديم وصف ظاهرة التهكم التنظيمي كموقف تتشكل من اتجاهات الإيمان والمشاعر والسلوك. وأشارت دراسة (Divya,2018) و Omar Durrah et al (2019) الى وجود ثلاثة ابعاد للتهكم التنظيمي:

1- البعد المعرفي: هذا البعد يعني الاعتقاد بأن القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفنقر إلى مبادئ العدل والصدق والإخلاص. يعتقد المتكلمون أن هذه المبادئ غالباً ما تُفقد وتُستبدل بأفعال ومواقف غير أخلاقية. بالإضافة إلى ذلك يعتقد المتكلمون أيضاً أن الافراد لا يتفقون مع السلوك غير الموثوق بهم ويظهرونه.

ويشير (Gökyer & Türkoğlu,2018:18) إلى أن البعد المعرفي يشير بشكل أساسي إلى عدم إيمان الموظف بمنظّمته ويعتقد المتكلمون أن ممارسات وإجراءات منظماتهم تخون ثقتهم ويعتقدون أيضاً أن اختيارات التوجيه التنظيمي تستند إلى المصلحة الذاتية.



2- البعد العاطفي: يتكون هذا البعد من ردود أفعال عاطفية قوية حيث يشعر المتهكمون بالغضب وعدم الاحترام تجاه منظمتهم أو يشعرون بعدم الراحة أو الكراهية أو حتى الإحراج عندما يفكرون في منظمتهم.

وكذلك هو الاستجابات العاطفية تجاه المنظمة وتتضمن ردود فعل نفسية مثل التفاقم والتوتر والقلق وعدم الراحة إذ يشعر المتشائمون بعدم الاحترام والإحباط تجاه منظماتهم أن المتهكمون يعانون من مشاعر مختلفة مثل الغضب والكراهية تجاه المنظمة التي يعملون بها. التهكم العاطفي تصاحبه الغطرسة حيث يعتقد العاملون المتهكمون أن لديهم الفهم الفائق والمعرفة الفائقة للأشياء ويرى (ÖZTÜRK et al , 2016:3) ان البعد العاطفي يرتبط بمجموعة متنوعة من المشاعر السلبية، ويحتوي على بعض المشاعر القوية والحساسة مثل عدم الاحترام والغضب والملل.

3- البعد السلوكي: البعد السلوكي هو نزعة سلوكية لأولئك الذين يحملون مواقف متهمه في شكل انتقادات قوية تجاه المنظمة. يستخدم العاملون أيضاً الفكاهة الساخرة للتعبير عن المواقف المتهمه. يؤثر العاملون ذوو السلوك المتهم على أدائهم الوظيفي بشكل سلبي. ويعد كذلك البعد الذي يعبر عن النزعات السلبية في المواقف المهنية ويعيقون تحقيق اهداف المنظمة الميول السلوكي الأكثر وضوحاً هي التعبيرات النقدية القوية.

في هذا البعد المتهكمون في تقديرات متشائمة للمستقبل باستخدام عناصر مثل التهكم ويمكنهم استخدام مشاعر الازدراء فهناك العديد من العوامل تؤثر على تطوير التهكم مثل تطور التهكم التنظيمي بين الموظفين، وانتهاكات العقود النفسية، والسلوك الوهمي، وعدم الثقة في الإدارة، قرارات الاختلاس، التغيير التنظيمي، الظلم التنظيمي الملحوظ، خيبة الأمل في العمل، التعب والأفعال السلبية. وإلى جانب العوامل التنظيمية، ومستويات الخصائص الفردية مثل احترام الذات، والتركيز على السيطرة.

يتضمن سلوك العاملون المتهمين مواقف روح الدعابة والكلام السيئ تجاه منظمتهم بالإضافة إلى أن الموظفين الذين يتهمون في منظمتهم والإدارة العليا يميلون إلى أن يكونوا أقل عرضة لبذل جهود من أجل وظائفهم. يُظهر هؤلاء الموظفون أداء عمل ضعيفاً في المنظمة (Abouel-Ela & EIDin, 2016 :6)

المبحث الثالث: اختبار فرضيات التأثير

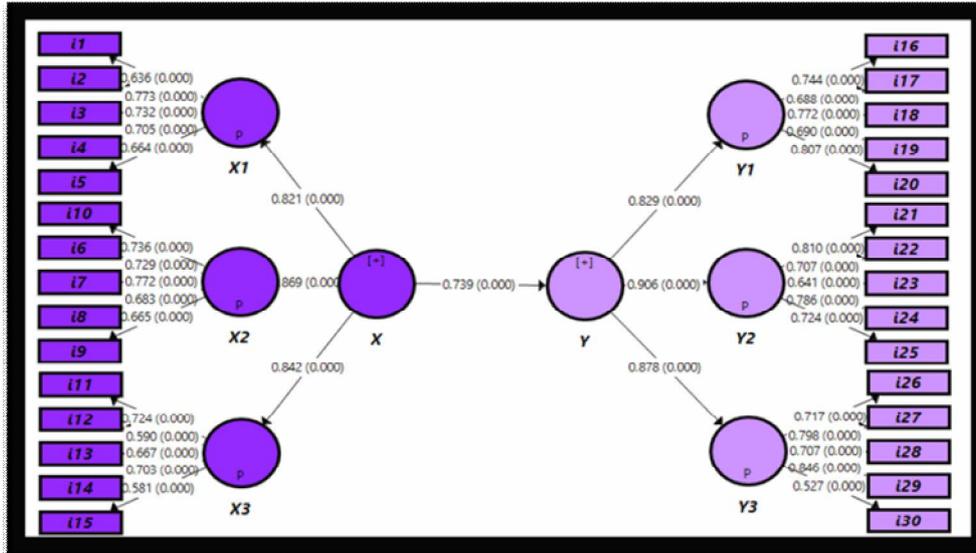
بعد ان تم التأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وان الفقرات متناسقة في اجابات العينة فضلا عن ان المقاييس ثابتة ويمكن الوثوق بها , فسيتم التأكد في هذه المبحث على مقدار التأثير واتجاهه بين متغيرات البحث , اذ يفترض الباحث وجود علاقة تأثير معنوي وايجابي للتحيزات في اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي, وانبثقت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات تختبر علاقة التأثير بين ابعاد التحيزات في اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي, اذ سيتم استخدام البرنامج الاحصائي (SmartPls) في اختبار اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد الذي يظهر النتائج في اشكال وجداول واختبار النتائج كالآتي:

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

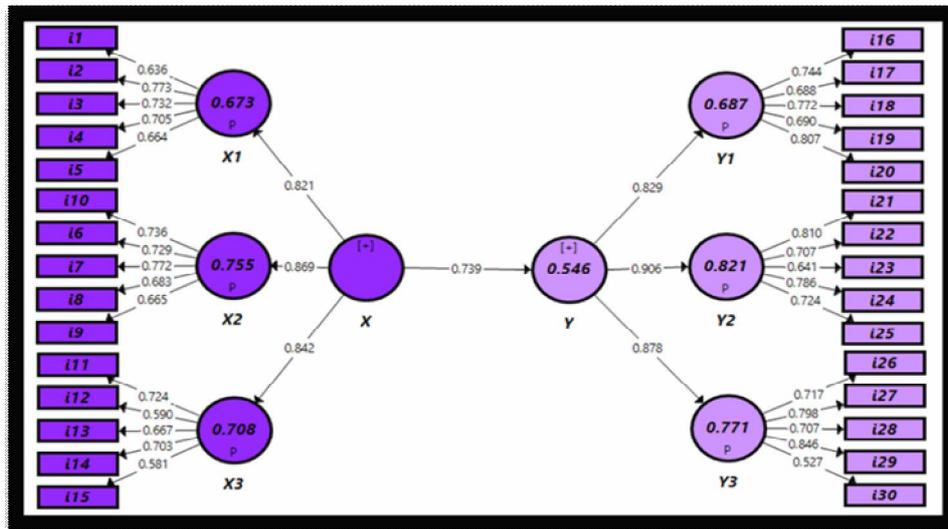
افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي, وهذا يعني ان كلما زادت التحيزات في اتخاذ القرار زاد معها التهكم التنظيمي , اذ سيتم



استخدام اسلوب المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) لاختبار العلاقة بين المتغيرين، والذي يوفره البرنامج الاحصائي (SmartPLS) اذ يظهر نتائج معامل التأثير ومستوى المعنوية في الشكل (17) على الاسهم المتصلة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وسيتم قبول الفرضية او رفضها اعتماد نسبة (0.05) لمستوى المعنوية المعيارية اذا كانت مستوى المعنوية المتحققة اقل من او تساوي (5%) تقبل الفرضية والعكس صحيح، كما سيعتمد مؤشر معامل التحديد في تحديد جودة النموذج بين التحيزات في اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي، والنتائج حسب الشكل (18) وجدول (17) كالآتي:



الشكل (17) معامل التأثير لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي



الشكل (18) معامل التحديد لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي

الجدول (17) بعض احصاءات اختبار تأثير لتحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي

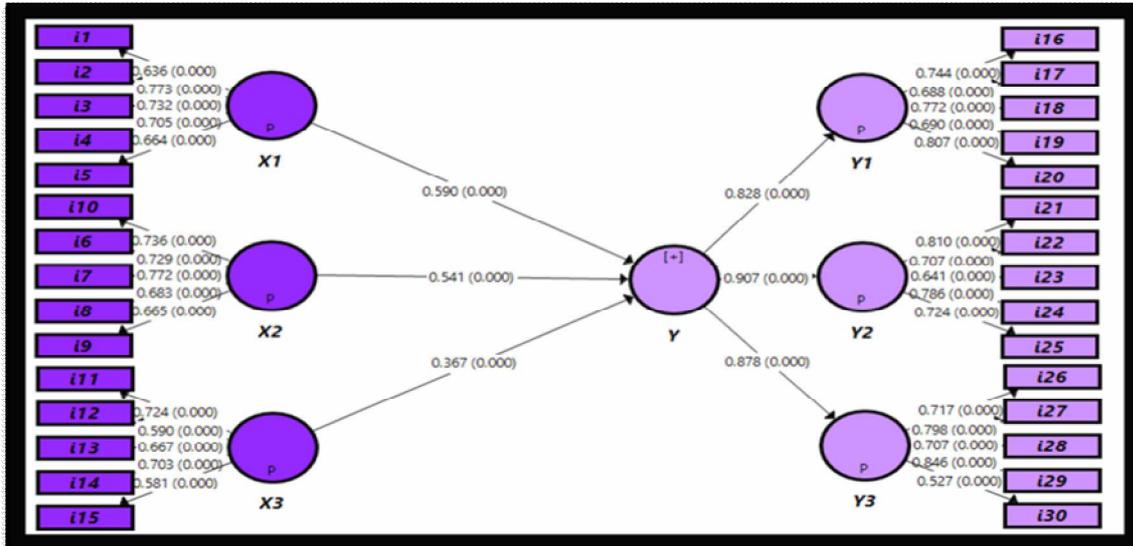
	Original Sample (O) معامل التأثير	Standard Deviation (STDEV) الخطأ المعياري	T Statistics (O/STDEV)	R ²	P Values مستوى المعنوية
X -> Y	0.739	0.054	13.709	0.55	0.000



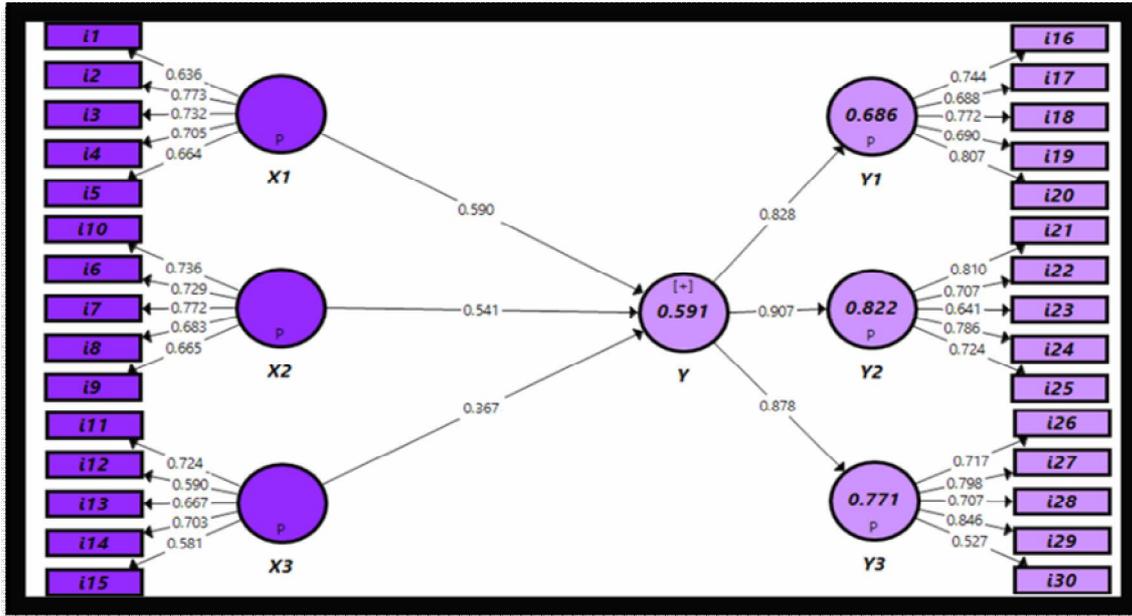
على وفق نتائج التي اظهرها كل من الشكل (17, 18) والجدول (17) قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.55) الذي يعني ان المتغير المستقل تحيز اتخاذ القرار تقسر من التباين الحاصل في المتغير التابع التهكم التنظيمي بنسبة (0.55) وهي نسبة جيدة, كما اتضح ايضا ان معامل تأثير التحيزات في اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.74) وايجابي اي كلما زادت التحيزات في اتخاذ القرار وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.74) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً وموجبة لأبعاد تحيز اتخاذ القرار (محدودية المعلومات, بسط النفوذ, الاختلافات الفردية) في التهكم التنظيمي, وهذا يعني ان كلما زادت ابعاد تحيز اتخاذ القرار زاد معها التهكم التنظيمي, اذ سيتم استخدام اسلوب المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) لاختبار العلاقة بين ابعاد المتغيرين, والذي يوفره البرنامج الاحصائي (SmartPLS) اذ يظهر نتائج معامل التأثير ومستوى المعنوية في الشكل (19) على الاسهم المتصلة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع, وسيتم قبول الفرضية او رفضها اعتماد نسبة (0.05) لمستوى المعنوية المعيارية اذا كانت مستوى المعنوية المتحققة اقل من او تساوي (5%) تقبل الفرضية والعكس صحيح, كما سيعتمد مؤشر معامل التحديد في تحديد جودة النموذج بين ابعاد التحيزات في اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي, والنتائج حسب الشكل (20) وجدول (18) كالاتي:



الشكل (19) معامل التأثير لأبعاد تحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي



الشكل (20) معامل التحديد لأبعاد تحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي

الجدول (18) بعض احصاءات اختبار تأثير تحيز اتخاذ القرار في التهكم التنظيمي

	Original Sample (O) معامل التأثير	Standard Deviation (STDEV) الخطأ المعياري	T Statistics ((O/STDEV))	R ²	P Values مستوى المعنوية
X1 -> Y	0.59	0.077	7.619	0.59	0.000
X2 -> Y	0.541	0.111	4.885		0.000
X3 -> Y	0.367	0.093	3.956		0.000

على وفق نتائج التي اظهرها كل من الشكل (19,20) والجدول (18) قد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.59) الذي يعني ان ابعاد المتغير المستقل التحيزات في اتخاذ القرار تفسر من التباين الحاصل في المتغير التابع التهكم التنظيمي بنسبة (0.59) وهي نسبة جيدة، اما نتائج اختبار الفرضيات هي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: افادت هذه الفرضية على وجود علاقة ذو تأثير معنوي وايجابي لمحدودية المعلومات في التهكم التنظيمي، وحسب النتائج التي يعرضها الشكل (20) وجدول (18) اتضح ان معامل تأثير المحدودية المعلومات في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.59) وايجابي اي كلما زادت المحدودية المعلومات وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.59) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: افادت هذه الفرضية على وجود علاقة ذو تأثير معنوي وايجابي لبسط النفوذ في التهكم التنظيمي، وحسب النتائج التي يعرضها الشكل (20) وجدول (18) اتضح ان معامل تأثير بسط النفوذ في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.54) وايجابي اي كلما زادت بسط النفوذ وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.54) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.



الفرضية الفرعية الثالثة: افادت هذه الفرضية على وجود علاقة ذو تأثير معنوي وإيجابي للاختلافات الفردية في التهكم التنظيمي، وحسب النتائج التي يعرضها الشكل (20) وجدول (18) اتضح ان معامل تأثير الاختلافات الفردية في التهكم التنظيمي قد بلغ (0.37) وإيجابي اي كلما زادت الاختلافات الفردية وحدة واحدة زاد التهكم التنظيمي بنسبة (0.37) وهو تأثير معنوي لا مستوى المعنوية كانت (0.000) اي انها اقل من (5%) وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

الاستنتاجات

بالاستناد الى ما ورد في الجانب النظري والعملي من نتائج ذات صلة باختيار فرضيات البحث تم التوصل الى العديد من الاستنتاجات:

- 1- على الرغم من كل البحوث والدراسات الأجنبية منها والعربية التي تناولت موضوع التهكم التنظيمي ألا أنها تعد قليلة بالمقارنة مع المواضيع الأخرى، فالتهكم التنظيمي ظاهرة تنظيمية جديدة نوعاً ما في أدبيات الفكر الإداري.
- 2- الأسباب الأساسية للتهكم التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المناذرة العام هي اتخاذ قرارات متحيزه وعدم مراعاة العدالة بين العاملين وعدم الالتزام معهم.
- 3- يتولد التهكم التنظيمي لدى العاملين بسبب اتخاذ قرارات في ظل محدودية المعلومات وضعف القدرات عند المديرين معتمدين على الاحداث السابقة والمعلومات الموجودة.
- 4- حدد البحث العلاقة بين تحيز اتخاذ القرارات من حيث عوامل مثل المعلومات المحدودة المتاحة، وبسط النفوذ والاختلافات الفردية مع التهكم التنظيمي. إذ أظهرت النتائج علاقات مهمة بين هذه المتغيرات. إذ تؤثر تحيزات اتخاذ القرار في كل مرحلة وعلى جميع مستويات التهكم التنظيمي.
- 5- العقلانية واتباع منهجية في اتخاذ القرارات هي إحدى التدابير الواعدة لمنع مثل هذه الأحداث غير المرغوب فيها ومن ضمنها التهكم التنظيمي.
- 6- استكشف البحث تأثير الأبعاد الثلاثة لتحيز اتخاذ القرار: (محدودية المعلومات، بسط النفوذ، والاختلافات الفردية). كما يتميز اتجاه التهكم التنظيمي وتحليل ظاهرة التهكم التنظيمي بثلاثة أشكال رئيسية تم تحليلها في البحث المعرفية (يشعر الموظفون أن المنظمة لا تهتم بهم) والعاطفية (تشمل ردود الفعل العاطفية السلبية) والسلوكية (السلوك السلبى المهيمن).
- 7- دعمت نتائجنا فرضيات البحث الحالي، والتي تم تصميمها لاستكشاف تأثير تحيزات اتخاذ القرارات في التهكم التنظيمي وكذلك دعمت الفرضيات الفرعية.
- 8- أبرز هذا البحث ان العلاقة بين تحيزات اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي مرتبطة ارتباطاً مباشراً.
- 9- يمكن ملاحظة أن تحيز اتخاذ القرار والتهكم التنظيمي يرتبطان بعلاقة السبب والنتيجة. قد يظهر سلوك العاملين الساخر إذا قام أصحاب العمل باتخاذ القرارات السيئة.
- 10- أشار معظم العاملين في المقابلة مع الباحث إلى أن أصحاب القرار غير ملتزمين بأغلب الوعود لهم.



التوصيات

يتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساعد إدارة مستشفى المناذرة العام على الابتعاد عن تحيز اتخاذ القرارات وعدم الوقوع في فخاخ القرارات وبالتالي عدم مواجهة التهكم التنظيمي مستنداً على استنتاجات البحث على النحو الآتي:

1- نظراً لأن مستشفى المناذرة العام هي إحدى المنظمات المهمة والحساسة، يجب على الإدارة توكي الحذر في تقديم الوعود للعاملين لأن هذا هو المفتاح لنجاح عملها، ولأهمية المنظمات الصحية يجب اتباع استراتيجيات واضحة وسليمة لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذا يتحقق من خلال اتخاذ قرارات بعيدة عن التحيزات واللجوء الى أصحاب الاختصاصات والكفاءة والاستعانة بالمهارات عند اتخاذ القرارات.

2- يجب أن تدرس كيفية القضاء على التحيزات، وضرورة فهم كيف تشوه التحيزات اتخاذ القرارات وكيف تؤدي إلى حوادث خطيرة والاستهزاء، ولا بد من تجنب مثل هذه الحالات.

3- على إدارة المستشفى أن تظهر التزامها تجاه العاملين إذا كانت تتوقع نفس الشيء منهم. وبخلاف ذلك، فإن تهكم العاملين، والذي يُعرف بأنه أحد أخطر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم يتم تحريضه.

4- يجب توجيه جميع أصحاب القرارات بالاطلاع على الفخاخ الواجب تجنبها عند اتخاذ القرارات.

5- بناء ثقافة عدم التهكم التنظيمي لدى العمالي وهذا يتم من خلال وضع برامج ودورات مكثفة لإشاعة تلك الثقافة في مستشفى المناذرة العام.

6- ضرورة انفتاح الإدارة العليا على التطور في اتخاذ القرارات السليمة والأخلاقية في القطاعات الصحية الأخرى من خلال ايفاد المعينين وبالتالي تقديم خدمات صحية بتفاعل العاملين دون الميول للاتجاهات السلبية.

7- التوسع في اجراء الدراسات ودعم الباحثين في مجال التحيزات في اتخاذ القرار او فيما يتعلق بمفاهيم التهكم التنظيمي وذلك عن طريق زيادة عدد المرشحين للدراسات العليا في برنامج التخطيط الاستراتيجي.

8- ضرورة اعتماد المستشفى على برامج قابلة للتطبيق وفقاً لآليات معينة من أجل تقليل التهكم لدى العاملين وأن تعمل بما ينسجم مع أهدافها وسياساتها المرسومة من قبلها.

9- ضرورة أن تدرك إدارة المستشفى ورؤساء الأقسام أن التهكم التنظيمي يمكن أن يشكل ظاهرة لها آثار سلبية على مستوى المستشفى وقد تقود العاملين إلى أن ينتهج سلوك تهكمي مثل الشكوى والتذمر والانتقاد الذي يؤدي إلى فشل أي مبادرة تقوم بها قبل أن يتم تطبيقها.

10- قدم البحث الحالي نظرة للإدارة المستشفى في كيفية تجنب اتخاذ قرارات متحيزة يمكن الاستفادة منها عند تطبيقها.

ان الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في القطاع المبحوث يمكن ان تسهم في التقليل من التحيزات في القرارات وبالتالي يقل التهكم التنظيمي.



المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المصادر العربية:

1 - الجبوري حيدر جاسم عبيد، الميالي حاكم احسوني، العطوي مهند حميد (٢٠١٧)، البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة الجديد، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، المجلد ١١، العدد ٢١.

2 - ضيات، خليفوي شمس. (2019). "قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات"، قسم علوم الاعلام والاتصالات.

3 - لطاد ليندة، عائشة عباش، زكية رانجة، زهرة تيفزة، حورية حمزة، قصري فريدة، رزيقة يطو، إيمان عرابجي، سلمة بورياح، نبيلة بودي، أمينة ايجر جامعة (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين، ألمانيا الطبعة الأولى: 9

المصادر الإنكليزي:

1. Abouel-Ela Ghadeer, Mohamed Badr Eldin (2016). The Impact of Organization Cynicism On Organization Commitment and Job Satisfaction:2-8.

2. AKAR Huseyin (2019) A Meta-Analytic Review On the Causes and Consequences of Organizational Cynicism, International Online Journal of Educational Sciences:9.

3. Bayram Ali, Biçkes Durdu Mehmet, Karaca Mustafa (2017). The Role of Mediation of the Organizational Cynicism the Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Performance: An Examination On the Elementary Teachers of Public Personnel in Central Anatolia Region:1.

4. C. Certo Samuel & Certo S. Trevis (2016). Modern Management. All Rights Reserved. Manufactured in The United States of America.130-136.

5. Ceschia Andrea, Costantinia Arianna, Sartoria Riccardo, Wellerb Joshua, Annamaria. (2018). Dimensions of Decision-Making: An Evidence-Based Classification of Heuristics and Biases, University, Lungadige Porta Vittoria 17, 37129 Verona, Italy:1. Di Fabioc

6. D. Adams Barbara. (2009). HUMAN DECISION-MAKING BIASES:5-107.

7. D. Matlock Author. Daniel, Jones Jacqueline, T. Nowels Carolyn, Amy Jenkins, Larry A. Allen, Jean S. Kutner (2017). Evidence of Cognitive Bias in Decision Making Around Implantable-Cardioverter Defibrillators: A Qualitative Framework Analysis:2.

8. De Logt Anne-Els Van, Rijpma Sanna R., Coralien H. Vink, Elma Prudon-Rosmulder, Jack F. Wetzels1 and Miranda Van Berkel. (2019). The Bias Between Different Albumin Assays May Affect Clinical Decision-Making, Copyright a 2019, International Society of Nephrology. Published by Elsevier Inc:1514.

9. Decisions:1-20.

10. E. Gunther Robert (2008). MAKING SMART DECISIONS, © 2008 By Pearson Education, Inc. Publishing as FT Press, Printed in The United States of America First Printing April :44- 46.

11. Eaton Judy A (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism, York University:45.

12. Elliotto Blake L., McClure Samuel M., Gene A. Brewer (2020). Individual Differences in Value-Directed Remembering: Published by Elsevier B.V.:2.

13. Gökyer Necmi, Türkoğlu İsmail (2018). The Relationship Between High School Teachers' Organizational Support Perceptions and Their Organizational Cynicism Attitudes:18.

14. Goldenberg Irina, Lucie Kocum & Joelle Laplante (2017). Uncommitted to The Unfair: The Mediating Role of Work and Organizational Cynicism:12.

15. I Kureshi Nadeem & Asghar Ammar (2017). ANTECEDENTS OF DECISION MAKING ERRORS IN PUBLIC SECTOR:159-164.

16. Ichniowski Casey, Preston Anne (2017) High-Value Employee Selection Decisions and Decision-Making Bias, Journal of Economic Behavior & Organization:4.

17. Kahneman Daniel, Lovallo Dan, Sibony Olivier. (2013). On Making Smart

18. Kahneman, Daniel, Tversky, Amos, Eds. (2000). Choices, Values and Frames. New York, Camkridge, Uk: Russell Sage Foundation Cambridge University Press:211.

19. Kasalaka Gamze, Mualla BİLGİN AKSU (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants, Educational Consultancy and Research Center:3.



20. L. Wattsa Logan, E. Medeirosb Kelsey, J. Mcintoshc Tristan, J. Mulhearnd Tyler (2020). Decision Biases in The Context of Ethics: Initial Scale Development and Validation:1-9.
21. M. Jeanguenat Amy, Budowle Bruce, E. Dror Itiel. (2017). Strengthening Forensic DNA Decision Making Through a Better Understanding of the Influence of Cognitive Bias, Center for Human Identification, University of North Texas Health Science Center, 3500 Camp Bowie Blvd. Fort Worth, TX 76107, USA:2.
22. MARGELYTÈ Aida, VVEINHARDT Jolita (2014). The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism:3.
23. Marshall, (2008). How to Reduce Bias in Decision-Making.4-22.
24. Mcshane Marjorie, Sergei Nirenburg A, Bruce Jarrell. (2013). Modeling Decision-Making Biases, University of Maryland Baltimore County, United States:29-40.
25. Mughal Yasir Hayat (2020). A Holistic Model of Organizational Cynicism, Cronyism and Ingratiation, Qassim University, Al-Qassim, Kingdom of Saudi Arabia:1-2.
26. Murata Atsuo, Nakamura Tomoko, Karwowski. (2015). Influence of Cognitive Biases in Distorting Decision Making and Leading to Critical, Unfavorable Incidents University of Central Florida:45.
27. Murata Atsuo, Nakamura Tomoko, Matsushita Yasunari, Muraoka Makoto (2015). Outcome Bias in Decision Making On Punishment or Reward:3911.
28. Murata Atsuo, Yoshimura Haruka (2015). Statistics of A Variety of Cognitive Biases in Decision Making in Crucial Accident Analyses:3899.
29. Nathan J. Wispinski, Grace Truongb, Todd C. Handyb, Craig S. Chapmanc (2017). Reaching Reveals That Best-Versus-Rest Processing Contributes to Biased Decision Making, University of Alberta, Edmonton, AB T6G 2H9, Canada.32.
30. Nikoli Jelena (2018). BIASES IN THE DECISION-MAKING PROCESS AND POSSIBILITIES OF OVERCOMING THEM, Faculty of Economics, University of Kragujevac:43-52.
31. Omar Durrah, Monica Chaudhary, Moaz Gharib (2019). Organizational Cynicism and Its Impact On Organizational Pride in Industrial Organizations. Management Department, 32. College of Commerce and Business Administration, Dhofar University, Salalah 221, Oman; Mngib@Du.Edu.Om:4-13.
33. ÖZTÜRK Mehtap, ERYEŞİL Kemalettin, BEDÜK Aykut (2016). The Effect of Organizational Justice On Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research On the Banking Sector:1 – 3.
34. Paluch Dov. (2011). Overconfidence Bias in Decision-Making at Different Levels of Management:1-15.
35. Rosdini Dini, Sari Prima Yusi, Amrania Gia Kardina Prima, Yulianingsih Pera. (2020). Decision Making Biased: How Visual Illusion, Mood, And Information Presentation Plays a Role:3-12.
36. S. Hammond John, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa (1999). Smart Choicesa Practical Guide to Making Better Decisions, Copyright © 1999 John S. Hammond, Ralph L. Keeney, And Howard Raiffa, Printed in The United States of America:189
37. Sassenberg Kai, Landkammer Florian, Jacoby Johann. (2014). The Influence of Regulatory Focus and Group Vs. Individual Goals On the Evaluation Bias in The Context Of Group Decision Making, Knowledge Media Research Center:2.
38. Schultz.D. P&Schultz.S. E (2005)"Theories of Personality" Eighth Edition, United State:33.
39. Shortlanda. Neil, Laurence A, Thompsona Lisa (2020). Personality and Individual Differences. Published by Elsevier Ltd. The CC BY License:1-3.
40. Triola, M. (2012), Elementary Statistics, 11th Edition, Pearson Education, United State.
41. Victoria Pietruszka. (2019) The Bias Blind Spot: Investigating and Measuring Factors in Consequential Decision-Making:10-23.
42. Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. Ecology, 94, 2381–2391.
43. Winterbottom Anna, L. Bekker Hilary, Conner Mark, Mooney Andrew (2008). Does Narrative Information Bias Individual's Decision Make, Institute of Psychological Sciences, School of Medicine, University of Leeds, Leeds, West Yorkshire LS2 9JT, United Kingdom:2079.