

دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية-بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء

أ.م.د ميثاق هاتف الفتلاوي
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء

Abstract:

Testing this research the role for Job Embeddedness represented dimensions three (links, and sacrifice, and Fitting) in the level of organizational cynicism dimensions (belief, emotion, and behavior) in the Department of Health Karbala, data was collected using the tool-resolution sample of staff in the department numbered (106) individual . For the purpose of testing hypotheses and achieve the goals of the research used a set of statistical tools such as coefficient Cronbach alpha and reliability coefficient compound and simple correlation coefficient and multiple regression analysis stepwise, The results showed a correlation negative effect between Job Embeddedness and the level of cynicism organizational, and in the light of these results formulated a set of conclusions and recommendations aimed at was the most important to reduce organizational behavior cynicism by strengthening Job Embeddedness.

Keywords: Job Embeddedness, community Embeddedness, organizational Embeddedness, organizational cynicism

المستخلص:

يختبر هذا البحث دور الانغراز الوظيفي متمثلاً بابعاده الثلاث (الروابط، والتضحية، والموائمة) في مستويات التهكم التنظيمي بأبعاده (الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك) في دائرة صحة كربلاء، وقد جمعت البيانات باستخدام اداة الاستبانة من عينة الموظفين في الدائرة بلغ عددهم (106) فرد. ولغرض اختبار الفرضيات وتحقيق اهداف البحث فقد استخدمت مجموعة من الادوات الاحصائية مثل معامل كرونباخ الفا ومعامل الثبات المركب ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج، وقد اشارت النتائج الى وجود علاقة تأثير سلبية بين الانغراز الوظيفي ومستوى التهكم التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة كان من اهمها تقليل سلوك التهكم التنظيمي من خلال تعزيز الانغراز الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الانغراز الوظيفي، الانغراز المجتمعي، الانغراز التنظيمي، التهكم التنظيمي

المقدمة

يعد امتلاك الافراد ذوي المواهب والقدرات المتميزة المرتكز الجوهري في نجاح واستمرار نجاح المنظمات في الوقت الراهن، فضلا عن التحدي الاكبر المتمثل بكيفية الحفاظ عليهم وابقائهم من ضمن القدرة المهارية والمعرفية والموجودات غير الملموسة في المنظمة، فالمنظمات ويهدف الحفاظ في راس مالها البشري والاجتماعي تتبع استراتيجيات عدة تساعد في ابقائهم في المنظمة فضلا عن بحثها عن وسائل وطرق جديدة لتحقيق ذلك.

ويعد الانغراز الوظيفي (Job Embeddedness) (تم تعريبه من قبل المجمع العلمي العراقي)، ويتضمن جزئين رئيسيين هما: (الانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي) وفي كل جزء يوجد ثلاث ابعاد (الروابط- المنظمة، التضحية- المنظمة، الموائمة- المنظمة) وكذلك (الروابط- المجتمع، التضحية- المجتمع، الموائمة- المجتمع) (Zhang et al., 2012:221) ويمثل الانغراز الوظيفي احدى التوجهات الفكرية الحديثة التي تعزز من نوايا بقاء الافراد في المنظمة فضلا عن تأثيره في تعزيز مناخ الثقة والمحبة والتعاون والتي من المحتمل

ان تكون نتيجتها تقليل السلوكيات الغير مرغوبة ومنها سلوك التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism) والذي يعبر عن المواقف السلبية والتهكمية من قبل الافراد العاملين تجاه منظماتهم، ويكلمة اخرى فهو يشير الى مشاعر اليأس والاحباط تجاه مصداقية وعدالة المنظمة والتي تكون نتيجتها كثرة حالات التذمر والشكوى وعدم الانشداد للعمل بل محاولة التبرير لحالة التقاعس تجاه انشطة واعمال المنظمة، والمطلع يرى وجود اهتمام كبير في الاونة الاخيرة بماهية تاثيرات التهكم في المنظمات وهذا يتوضح من خلال توجه الباحثين الى تسليط قدراتهم الفكرية في استكشاف مدى وجود حالات التهكم فضلا عن علاقاتها بمتغيرات يمكن ان يساعد توفرها في المنظمات في تقليل هذه السلوكيات او الحد من اثارها (Dean et al., 1998). وحسب اطلاع الباحث في الادبيات لا توجد دراسات شملت متغيري البحث، لذا يحاول البحث الحالي الوقوف عند التأثير بين الانغراز الوظيفي والتهكم التنظيمي، ولتحقيق اهداف البحث قسم الى ثلاث محاور، تناول المحور الاول المنهجية العلمية، وتطرق المحور الثاني للاطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث، واختتم المحور الثالث بالجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

ربما يتبادر الى ذهن العديد من المدراء والمهتمين في القطاع الصحي سؤال جوهري مفاده ما هي الاسباب الكامنة وراء انخفاض الاداء في المؤسسة الصحية في كربلاء، ولعل اول ما يتبادر الى الذهن قلة التخصيصات المالية وسوء ادارتها، او يمكن ان تكون القضية متعلقة بضعف التشريعات القانونية الملازمة وسوء تطبيقها وسوء استخدام السلطة والصلاحيات، او ان الامر عائد لعدم توفر القيادات الكفوة والمخلصة في عملها، وهي اسباب يعتقد بها وجزء من سبب ضعف الاداء، وغيرها من الاسباب المادية والمعنوية الكثير، فضلا عن نقص الكادر اذ اشارت وزارة الصحة الى ان الكادر المتوفر يلبي ثلث احتياجاتها، ما يفرض وجود اليات تؤدي الى تعزيز ولاء الفرد للعمل بجد واجتهاد والبحث عن المتغيرات التي تشكل عائقا امام تحقيق الفاعلية في الاداء الصحي وايجاد سبل علاجها.

واتساقا مع ما سبق، وبما ان الفرد يشكل المحور الاساسي في ضعف الاداء او انه منطلق تحسين الاداء فان البحث الحالي يحاول ايضاح اسباب اخرى كامنة لدى الافراد العاملين تشكل جزءاً مهما وجوهريا من مشكلة انخفاض الاداء وهي وجود التهكم التنظيمي في المؤسسة الصحية والتي تحتاج الى دراسة مستفيضة وايجاد العلاجات الناجعة لها، هذا من جهة ومن جهة اخرى قلة الدراسات التي تتناول متغيري البحث والعلاقة بينهما في بيئة المنظمات وخاصة المؤسسة الصحية في كربلاء فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة بين الانغراز الوظيفي ومدى تاثيره في التهكم التنظيمي، فقد وجد الباحث في ذلك دافعا كتابة هذا البحث.

ثانياً: اهمية البحث

تزايد الاهتمام بالمتغيرات السلوكية المؤثرة في الافراد العاملين لما لهذه المتغيرات من تاثيرات في مجمل أنشطة المنظمات لارتباطها بسلوكيات الافراد العاملين داخل تلك المنظمات، واهم تلك النشاطات الجوانب المالية والادائية فالمنظمات تتحمل الكثير من التكاليف نتيجة انخفاض اداء موظفيها لتأثرهم بمتغير سلوكي ما، وانسحاب ذلك في علاقة المنظمة بأصحاب المصالح (Holtom&Inderrieden, 2006: 435) وعندما تؤثر هكذا سلوكيات في اعمال وانشطة المنظمة فمن دون ادنى شك دراستها ومعرفة مستوياتها وماهية

المتغيرات التي يمكن تحد من تأثيراتها يعد من القضايا الجديرة بالاهتمام، وان عملية فهم الاليات والمتغيرات (كالانغراز الوظيفي) التي تساعد في تخفيض مستوى التهكم التنظيمي تشكل ايضا اهمية جديرة بالبحث والبحث، فضلا عن كون دراسة الانغراز الوظيفي وتأثيره في سلوك التهكم التنظيمي يعد من المواضيع النادرة ان لم تكن الوحيدة في مستوى المحلي والعربي حسب اطلاع الباحث.

ثالثا: اهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- معرفة مدى الانغراز الوظيفي لدى كادر صحة كربلاء من حيث درجة الملائمة، والارتباط، والتضحية المتعلقة بالانغراز التنظيمي والمجتمعي.
- 2- تحديد مستوى تعبير الافراد عينة البحث عن التهكم التنظيمي لديهم.
- 3- اختبار تأثير وعلاقة ابعاد الانغراز الوظيفي في ابعاد التهكم التنظيمي.
- 4- التعرف في افضلية القوة التنبؤية لكل من الانغراز التنظيمي والمجتمعي في تفسير مستوى التهكم التنظيمي لدى الافراد عينة البحث.

رابعا: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار دائرة صحة كربلاء كمجتمع للبحث الحالي، والتي تعد احدى تشكيلات وزارة الصحة العراقية وتمثلت العينة بمجموعة من الموظفين الذين بلغ عددهم (106) من مجموع (277) كانت نسبة الذكور (67%) بينما كان نسبة الاناث (33%)، وكانت نسبة عمر الموظفين التي حصلت في اكثر تكرار تراوحت بين (30-40) أي ما نسبته (0.57). يقابلها ما نسبته (0.34) للفئة (11-15) عن سنوات الخدمة التي تعكس وجود كوادر تمتلك من الخبرة ما يكفي لادارة الدائرة بشكل جيد يعود بالنفع في المحافظة فيما كان اقل تكرار من نصيب فئة (51) فما فوق في فقرة العمر يقابلها ادنى مدة خدمة ما بين (26-30) ويتكرر بلغ (4) فقط من مجموع العينة، وبعد ان تم توزيع استمارة الاستبانة في الافراد عينة البحث ظهر بان هناك خمس استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي أي ما تبقى بلغ (101) استمارة وبذلك تكون نسبة الاستمارات القابلة للتحليل اكثر من (98%)، وقد استخرجت التكرارات والنسب والمئوية لوصف عينة البحث حيث تم تلخيص النتائج في الجدول (1).

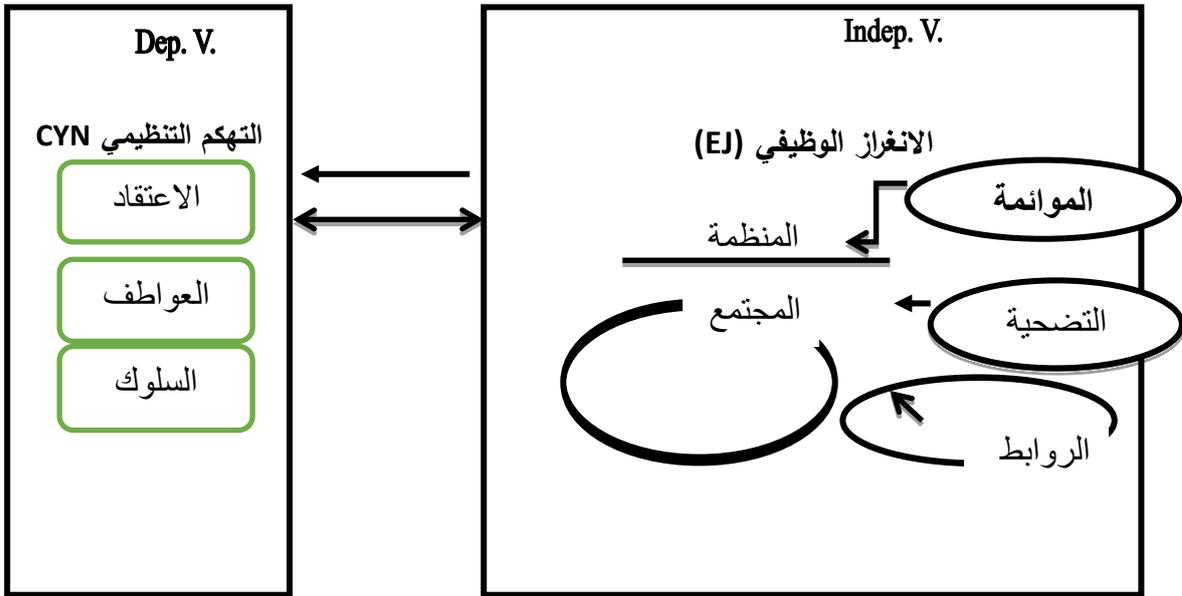
جدول (1) خصائص عينة البحث

العمر	التكرار	النسبة
المستوى		
اقل من 30 سنة	29	29%
30-40	55	54%
40-50	11	11%
50 فما فوق	6	0.06%
المجموع	101	100%
الجنس		
ذكور	68	67%
اناث	33	33%
المجموع	101	100%
سنوات الخدمة		
1-5 سنة	16	16%
6-10	29	29%
11-15	33	32%
16-20	14	14%
21-25	5	0.05%
26-30	4	0.04%
المجموع	101	100%

المصدر: اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة

خامسا: فرضيات ومخطط البحث الفرضي: يتضمن هذا البحث ثلاث فرضيات رئيسة هما:

- 1- توجد علاقة سلبية ومعنوية بين الانغراز الوظيفي (بجزئها لانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي) ومستوى التهكم التنظيمي ويتفرع منها :
 - توجد علاقة سلبية ومعنوية بين الانغراز التنظيمي ومستوى التهكم التنظيمي.
 - توجد علاقة سلبية ومعنوية بين الانغراز المجتمعي ومستوى التهكم التنظيمي.
- 2- هناك تأثير معنوي للانغراز الوظيفي (بجزئيه) في التهكم التنظيمي، ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين هي:
 - هناك تأثير معنوي للانغراز التنظيمي في مستوى التهكم التنظيمي.
 - هناك تأثير معنوي للانغراز المجتمعي في مستوى التهكم التنظيمي
- 3- يمتلك الانغراز المجتمعي قوة تنبؤية اقوى في تفسير مستوى التهكم التنظيمي من الانغراز التنظيمي.



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المحور الثاني

الاطار النظري للبحث

اولا: مفهوم واهمية الانغراز الوظيفي **The concept and definition of Job Embeddedness** تشير كلمة (غرزا) الى غرز الابرة في الشيء غرزا وعرزها دخلها في الشيء وكل ما سمر في شيء فقد غرزا فيه وعرزت الشيء بالابرة فقد اغرزه غرزا (ابن منظور، 1955:386).

يعد دوران الافراد الاختياري انهاءً اختياريًا لعضوية الفرد من المنظمة وبالمقابل يستلم تعويضات عن مشاركته في عمل المنظمة، ان هكذا ظاهرة تنظيمية يحمل المنظمة كلفة ملموسة كمصاريف الاستقطاب والتدريب للكوادر الجديدة كما يحمل في طياته كلفة غير ملموسة كانهفاض معنويات الموظفين وعدم رضا الزبائن، مما

حدى بالباحثين تقديم العديد من النظريات التي تحاول تقليل حالات دوران العمل وتكاليفها المحتملة، ويعد الانغراز الوظيفي احد هذه النظريات الحديثة التي تركز في العوامل التي تشجع العاملين في البقاء في المنظمة، اذ اشارت العديد من الدراسات في قدرة الانغراز الوظيفي في التنبؤ بالتغيرات المتزايدة في معدل دوران العمل بعد مراقبة التنبؤات بدوران العمل التقليدي او المعتاد من خلال دراسة الرضا الوظيفي ونوايا الترك للعمل (Zhang et al, 2012:220) ففي عام (2001) قدم (Mitchell et al) نظرية الانغراز الوظيفي التي تركز الضوء في مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر في بقاء واستمرار الفرد في العمل (Burttton et al, 2010:43). وبالرغم من ان التطبيقات العملية والتنظير في موضوع الانغراز الوظيفي يعد مشجع الا انه ما زال مجالاً خصباً للتطور (Zhang et al, 2012:220) ومنذ تقديم هذا المفهوم لأول مرة اجريت العديد من الدراسات التي اشارت الى قدرته التنبؤية بالعوامل السلوكية لدى الافراد التي تجعلهم يستمرون في المنظمة، فقد اشار (Mitchell et al) الى ان المجال الاساسي في الانغراز الوظيفي يتمحور في ثلاث ظواهر: ارتباط الفرد بمجموعته في المنظمة او المجتمع، وكيف يتلاءم الفرد مع المنظمة او المجتمع، وأخيراً ما هي تضحية الفرد عند تركه المنظمة (Burttton et al, 2010:43).

اذ يشير الانغراز الوظيفي الى البناء الذي يوضح درجة انغراز الفرد العامل في العمل او المنظمة، فقد اشار (Lewin's, 1951) بان الانغراز الوظيفي يصف القوى التي تبقى الافراد في العمل، ووضح (Mitchell et al, 2001, p. 1104) بان الانغراز يمكن تمثيله كشبكة يلتصق ويثبت فيها الفرد، وما يشار اليه في هذا السياق وجود ثلاث اتجاهات ساهمت في توضيح بنية الانغراز الوظيفي، الاتجاه الاول يتمثل بالاشكال المضمنة (Embedded Figures) التي توضح الاختبار الادراكي الذي يتعلق بتفسير صورة الفرد كأشكال عدة مترابطة لا يمكن فصلها وهي بمجملها تعكس تلك الصورة، بينما يتعلق الاتجاه الثاني بالنظرية الحقلية (Field Theory) التي تشير الى الجوانب الحياتية المتعددة والمختلفة والتي تكون مترابطة ومتصلة بعضها ببعض، والتي يصاغ في اطارها تصرفات الفرد كما انها تساعد في فهم سلوكه، اما الاتجاه الثالث فيتمحور عن شبكات العمل الاجتماعية (Social Networks) التي تشكل قياداً في اداء الفرد المنتمي اليها (Harris et al, 2011:278) (Retiz & Anderson, 2011: 321).

وقد عرف الباحثين الانغراز الوظيفي بانه مجموعة العوامل التي تقيد وتحافظ في بقاء الافراد في المنظمة او العمل (Retiz & Anderson, 2011: 321) او هو مجموعة متنوعة من المؤثرات المالية والنفسية والاجتماعية التي تساعد في بقاء الفرد يعمل في المنظمة (Zhang et al., 2012: 221)، او انه البنية المفاهيمية التي تعد الفرد العامل كجزء من نسيج معقد من العلاقات والارتباطات الاجتماعية والتنظيمية والتي كلما ازدادت تعقيداً كلما ازدادت العلاقات التي تربط مجالات حياة الفرد، وبذلك فان أي تغيير في هذا النسيج المعقد سيتبعه تغيرات في العديد من مزايا الفرد الحياتية (Tanova et al., 2008: 1555) كما يعرف بانه مجموعة متكاملة من الرؤى التي تؤثر في قرار بقاء العامل في العمل، وتشكل هذه الرؤى نسيجاً كنسج العنكبوت يقع فيه الفرد فيلتصق او يثبت في العمل (Holtom & Inderrieden, 2006:438).

وبناءً في ما سبق يتبين ان الانغراز الوظيفي يوضح المدى من العلاقات والارتباطات التي تحيط بالفرد عند العمل بحيث تشكل هذه العلاقات نسيجاً مترابطاً يضع قيوداً نفسية ومادية في الفرد تمنع تركه العمل او المنظمة ولهذا يمكن تعريفه بانه (مجموعة العلاقات والارتباطات التي تقيد فكرة ترك العمل من قبل العامل

والتي تختلف قوةً وضعفاً حسب انغراز الفرد في المنظمة ومدى قوة المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تبقية في العمل او المنظمة)

ثانياً: ابعاد الانغراز الوظيفي: **Dimensions the Job Embeddedness**

اشار العديد من الباحثين الى وجود ثلاث ابعاد للانغراز الوظيفي هي الروابط والملائمة والتضحية والتي تقاس مرة بعلاقة الفرد بالمنظمة ومرة اخرى بالمجتمع وبذلك يكون لدينا ست ابعاد ومن أولئك الباحثين (Mitchell et al., 2001: 1104)(Mallol and Holtom, 2007:36)(Li, 2010:334) والتي يمكن توضيحها كالآتي:

1- الروابط (Links):

يشير بُعد الروابط الى مجموعة العلاقات التي تربط الفرد وعائلته بنسيج اجتماعي ومالي يتضمن زملاء العمل والمجموعات والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد (Zhang et al., 2012: 221) وتكون هذه العلاقات ضمن الاطار الرسمي وغير الرسمي التي تربط الفرد بالمنظمات والافراد والمجتمع المحيط به، مع الاخذ بنظر الاعتبار بان هذه العلاقات تختلف اهميتها من علاقة الى اخرى الا ان تمييزها يعتمد في كونها واضحة وقابلة للتمييز والادراك (Mitchell et al., 2001: 1104) وتشكل هذه العلاقات اهمية كبيرة لوظائف المنظمة ونتيجة لاهميتها تعد المنظمة الى استخدام انظمة الارشاد والعمل الفرقي بهدف زيادة تأثير هذه العلاقات في العاملين في المنظمة، فضلا عن تأثير العلاقات خارج المنظمة في الافراد العاملين فالاسرة والاصدقاء وغيرهم التي توجد من خلال هويات الفرد وطقوس الدين والانشطة المجتمعية والتي يمكن ان تؤثر في زيادة انغراز الفرد في وظيفته (Mallol and Holtom, 2007:36).

وقد اشارت الدراسات الى ان هناك ضغوطاً تولدها العائلة وزملاء العمل والاصدقاء الاخرين لبقاء الفرد في الوظيفة فعدد الاطفال وطول مدة الخدمة وتقدم السن والارتباط بمؤسسات اجتماعية له اسهام كبير في تعلق الفرد بوظيفته (Pillay, 2009: 27)

2- التضحية (Sacrifice):

تشكل التضحية البعد الثاني للانغراز الوظيفي والتي تشير الى ان ترك الفرد للعمل في المنظمة يتضمن عدة تضحيات مثل التخلي عن زملاء العمل، او الامتيازات الخاصة (Mitchell et al., 2001: 1105). وكذلك التضحيات المجتمعية والتي تشكل تأثيرا اكثر في الانغراز الوظيفي كالانتقال من مكان السكن نتيجة ترك العمل او الارتباط بعمل اخر ولهذا تشكل تلك التضحيات عائقا امام مغادرة الفرد للعمل (Mallol and Holtom, 2007:36) ويمكن تعريف التضحية بانها التكاليف المادية والاجتماعية والنفسية التي تصاحب ترك الفرد العامل وظيفته في المنظمة او تركه للمجتمع الذي يعيش فيه (Zhang et al., 2012: 221). وما يشار اليه في هذا الصدد ان بعض المنظمات وكحالة وقائية لدوران العمل وتعزيز انغراز الفرد بالمنظمة فأنها تستخدم اساليب وطرق مختلفة مثل برامج الاجازات والرعاية الصحية وتقديم مفاهيم المحبة والمودة والتعاون والثقة داخل المنظمة (Mitchell et al, 2001:1105)

3- الملائمة (Fitting):

تعد الملائمة البعد الثالث والاخير للانغراز الوظيفي والتي تعني الملائمة الجيدة بين الفرد والمنظمة فيما يخص قابليات وطموحات ومهارات ومعرفة الفرد العامل التي تتطابق مع المنظومة الثقافية للمنظمة ومتطلباتها الوظيفية (Zhang et al., 2012: 221). فالملائمة الافضل تعني جود شعور لدى الفرد بانتمائه وارتباطه

الوظيفي والشخصي مع المنظمة (Holtom et al., 2006: 319). كما يشير بعد الملائمة الى الملائمة بين الفرد والمجتمع والتي يمكن ملاحظتها من خلال جملة مؤشرات مثل المناخ ومكان العمل والاجواء الدينية والترفيهية والاجتماعية، ففضية الملائمة بين الفرد والمجتمع تشير الى رغبة الفرد في ان يكون جزء من هذا المجتمع بما يعنيه من قيم وقضايا مادية (Li,2010:334) ان ادراك وجود الملائمة بين الفرد والمنظمة يعد الخطوة الاولى لوجود التكيف مع الوظيفة، وتعتمد ادارات المنظمات الى ايجاد المناخ المناسب لاجاد حالة الملائمة من خلال المرونة بالدوام (Mitchell et al,2001:103).

ثالثاً: مفهوم وتعريف التهكم التنظيمي: **The concept and definition of organizational cynicism**

يشير مفهوم التهكم لغويا الى اشتداد الغضب، والتهكم المتكبر (الجوهري، 1990: 329)، كما يقال فلان متهكم أي انه ترنم وحدت نفسه وتكبر في غيره واشتد غضبه وحمقه وتبختر بظراً (مصطفى وآخرون، 903: 2004).

اما في الفكر التنظيمي فان مفهوم التهكم التنظيمي يشير الى البناء السلبي والمواقف المتهكمة من قبل العاملين تجاه منظماتهم (Arabaci,2010:2803)، والتي قد تكون سلبية تضر المنظمة او ان تكون ذات قيمة للمنظمة (Proefschrift,2007: 24). فلا يمكن النظر للتهكم في انه ظاهرة تنظيمية ليس فيها الا المساوي (Dean et al., 1998: 347). وينقسم الباحثون في النظر الى ماهية التهكم التنظيمي الى صنفين: الاول يعتبره كسمة شخصية ثابتة (e.g. Kanter and Mirvis, 1989; Reichers et al.,1997; Guastello and Guastello and billings,1992) الا ان هذه الرأي ضعيف وغير مقبول وفقاً لاراء اغلب الباحثين المعاصرين الذين يرون التهكم بانه الموقف والتوقعات السلبية للأفراد تجاه المنظمة (Tesluk, Farry, Mathien and Vance,1995; Andersson, 1996; Andersson and Bateman,1997; Cole, Brunch and Vogel,2006; Dean, Brandes and Wilkerson,2002; Wanous, Reichers and Austin,2004)

وبشكل عام فالتهكم وفق الرأي الاول يكون غريزي يتحدد بالسمات الشخصية التي تنعكس بالتوقعات السلبية للسلوك الانساني، في حين التهكم التنظيمي بناء في الرأي الثاني يعبر عنه بالموقف السلبي تجاه المنظمة الذي يكون فيه ادراك، وعاطفة، وابعاد سلوكية، وقد عرف (Brandes,1997) التهكم بانه الموقف السلبي الذي يتبلور بثلاث ابعاد تجاه المنظمة 1- الاعتقاد بان المنظمة غير كاملة (تفتقر للاستقامة والمصادقية) 2- الشعور بسلبية تجاهها 3- سلوك الاحتقار والحرص تجاه المنظمة نتيجة للاعتقاد والشعور، ومما يشار اليه وجود اكثر من نوع للتهكم مثل، التهكم الاجتماعي، والتهكم الوظيفي، والتهكم من الخدمات المدنية، التهكم التنظيمي (Arabaci,2010:2803) ، فضلا عن ان التهكم قد يكون مفيد في لحظة زمنية محددة بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة، وانه غير محدد لمهنة معينة او شيء معين كالتغيير المخطط، اذ يمكن ان يكون متعلق بأشياء عدة وقد ينتقل من شيء الى شيء اخر (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 629)، كما عرف بانه المواقف السلبية التي يبديها العاملين تجاه المنظمة، وهذا التحديد للتهكم يعد توجهها حديثاً ضمن علم المنظمة (Eaton, 2000: 2). ويعرف بانه امتلاك المشاعر السلبية عن المنظمة، مثل الغضب، والاحباط، والياس (Ozler & Atalay,2011:26) وانه صفة الافراد المتشائمون، والشكاكون، ذو الآمال الخائبة، والتي تكون واضحة عند المواقف وحسب نوع الحدث ويعتمدها الافراد كوسيلة للدفاع عن مصالحهم.

وما يشاراليه بهذا الصدد ان التهكم التنظيمي بدأ الاهتمام به نهاية عام 1980 وبداية عام 1990 وان من الكتابات المهمة التي قدمت مفهوم التهكم انذاك كانت من قبل (Mirvis and Kanter, 1989) عن (لماذا انتشر التهكم بشكل كبير بين العاملين في المنظمات الامريكية)، اذ اشار الى ان التهكم التنظيمي يظهر عندما يعتقد الافراد العاملين بان المنظمة تفتقر الى الامانة، والعدالة، والالتزام الاخلاقي، والتي تشكل الاساسي لمفهوم انتهاك الوعود، ومن جهة اخرى اوضح (James,2005) بان مفهوم التهكم التنظيمي يحدث كاستجابة لتاريخ الفرد وتجاربه الاجتماعية التي اكتسبها نتيجة التغيرات في العوامل البيئية، كما يجب تمييزه عن الشك (Skepticism) الذي يعني الشك في امكانية النجاح لكن مع وجود تفاعل بالنجاح بنسبة معقولة، في حين شعور التهكم يعني عدم وجود الثقة بالنجاح اصلا بناء في حالات الفشل المتكررة (Ince and Turan,2011:106).

رابعا: أهمية وخصائص التهكم التنظيمي:

يشكل التهكم التنظيمي أهمية خاصة لدى الافراد والمنظمة في حد سواء، اذ اشار الباحثين الى جملة نقاط تمثل أهمية وخصائص التهكم التنظيمي ومن هؤلاء الباحثين (Ince and Dean et al, 1998:347)(Brown and Cregan, 2008: 668)(Turan, 2011:107) وهذه النقاط هي:

- 1- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، اذ ان استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من ايجاد استراتيجية تغيير ناجحة.
- 2- ينظر للتهكم في انه موقف وليس سمة.
- 3- لا يرتبط التهكم بمهنة او مجال عمل بشكل ثابت.
- 4- يشمل التهكم المعتقد، الشعور، والسلوك.
- 5- قد يكون قضية ثابتة او لا يكون يؤخذ في المستوى الفردي او في المستوى الفردي والمنظمي.
- 6- الافراد المتهكمون اقل استخداما من الاخرين.
- 7- يعملون المتهكمون كجهاز حماية وسيطرة في حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.
- 8- يساعد التهكم المنظمة في تحديد اسباب المشاكل التنظيمية.
- 9- يبين التهكم المنظمات ذات الفاعلية والافراد الكفوين.

خامسا: ابعاد التهكم التنظيمي

اشار الباحثين الى وجود ثلاث ابعاد للتهكم التنظيمي يمكن تحديدها بانها (الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك)، اذ قدم (Dean et al, 1998) هذه الابعاد باعتبارها مكونات التهكم التنظيمي والتي من خلالها يمكن التفريق بين مفهوم التهكم ومفاهيم تنظيمية اخرى مثل الثقة التنظيمية والالتزام والرضا الوظيفي (Eaton, 2000: 4). والاتي توضيح مختصر لكل بعد من الابعاد الثلاث:

1- بعد الاعتقاد

يعد الاعتقاد البعد الاول للتهكم والذي يشير الى ان العامل المتهكم يعتقد بان المنظمة تقول شيء وتفعل عكسه او انها لا تفعله، وان ممارساتها واهدافها ليس فيها رؤية مشتركة من قبل العاملين داخل المنظمة (Brandes et al., 1999: 32) وبناء في ذلك فان العامل يفكر ويجرب من خلال الممارسة في المنظمة ويعمل في اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة والادراك ويقوم بتشكيل معتقداته عن المنظمة (Proefschrift, 2007: 30). والنتيجة ان العامل يعتقد بان المنظمة تفتقد للاستقامة والمصادقية، وهذا

يخلق تصورا لدى العاملين بان منظماتهم تخونهم بعدم تطبيقها لمبادئ العدالة، والمصادقية، والاخلاص، وان هذه المبادئ لا تطبق، بل يتم الاهتمام بتحقيق المصالح الذاتية. كما يفكر المتهمون دائما بوجود دوافع خفية للافعال التي تقوم بها المنظمة ولهذا فانهم يتوقعون رؤية الاحتيايل والخداع بدلاً من الصراحة وعدم التحيز وبيحثون عن المعنى الباطني للقرارات التنظيمية الظاهرية والرسمية (Dean et al., 1998: 345).

2- البعد العاطفي

تشكل العواطف البعد الثاني للتهكم والتي توضح ان التهكم يتضمن ردود فعل عاطفية قوية تصاحب اعتقاد الفرد بعدم مصداقية المنظمة فيما تقوم به من افعال (Dean et al., 1998: 346). فمن خلال معرفة وجود مشاعر القلق والالم والخجل لدى العاملين من الانتماء للمنظمة يمكن تحديد وجود حالة التهكم داخل تلك المنظمة (Brandes et al., 1999). وما يضاف في هذا المقام ان وجود مشاعر خيبة الامل والاحباط لدى العاملين تجاه منظماتهم تكون نتيجة ما يمتلكه الفرد العامل من منظومة فكرية عن عدالة وانصاف وامانة الاجراءات في المنظمة والتي يكتشف الفرد انها غير متوفرة في المنظمة (Proefschrift, 2007: 30).

3- البعد السلوكي

ان وجود الافعال التي تكون ظاهرة للآخرين او مخفية عنهم والتي تتصف بنوع من العدائية وعدم الايمان بالمدراء وعدم الثقة بالأفراد او المجموعات او العقائد المؤسسية تشكل البعد لثالث للتهكم التنظيمي، والتي تكون دوافعها الحط من قيمة وقدر المنظمة (Dean et al., 1998: 446). فضلا عن ان البعد السلوكي قد يترجم او يظهر ايضا من خلال النقد الحاد، والتكهن باحداث متشائمة والتعبير الساخر والسلوك غير اللفظي مثل النظر بشكل مقبت، والابتسام بتكلف وتقاسيم الوجه وتعابيره وحركة الرأس التي يبديها المتهمين بشكل متكرر (Kutanis&Çetinel, 2010: 188). (Brandes et al., 1999: 4).

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

اولا. اتساق وثبات مقاييس البحث : استخدم الباحث في هذا البحث عدة مقاييس¹⁸ مستخدمة سابقاً في ادبيات الادارة، والتي تمتاز بالثبات والمصادقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد في مقياس (Likert) الخماسي والجدول (2) يقدم توضيح تفصيلي عن هذه المقاييس. وبهدف التحقق من ثباتها واتساقها ضمن مقتضيات البحث الحالي فقد استخدم الباحث ارتباط الفا كرونباخ للتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث كما موضح في الجدول (2). وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.82-0.87) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (Nunnaly& Bernstein, 1994)، والتي تدل في ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

(1) انظر الملحق¹⁸

جدول (2) ملخص مقاييس البحث¹⁹

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
الانغراز الوظيفي	25	Lee et al,2004 (العطوي، 2012)	EMB	0.79
الملائمة-المنظمة	4		FITO	0.75
التضحية-المنظمة	5		SACO	0.81
الروابط-المنظمة	5		LINO	0.85
الملائمة-المجتمع	4		FITC	0.74
التضحية-المجتمع	3		SACC	0.76
الروابط-المجتمع	4		LINC	0.84
التهكم التنظيمي	14	(Brandes, Dharwadkar & Dean, 1999)	CYN	0.83
الاعتقاد	5		BEL	0.82
العاطفة	5		AFF	0.84
السلوك	4		BEH	0.87

ثانياً: الانغراز الوظيفي: اشارت الادبيات الى وجود مقاييسين لقياس متغير الانغراز الوظيفي الاول قدم من قبل (Mitchell et al,2001) ويسمى بالمقياس المركب (Composite Measure)، اما المقياس الاخر فقد قدمه (Crossley,2007) ويسمى بالمقياس العام (Global Measure) الذي يتكون من سبع فقرات، وان الفرق الاساسي بين المقياسين ينبع من كون الاول يجسد نموذج قياس تشكيلي (Formative Measurement Model) والذي يشير الى ان ابعاد او فقرات المقياس هي التي تشكل البنية المفاهيمية للمتغير، بينما المقياس الثاني يمثل نموذج قياس انعكاسي (Reflective Measurement Model) والذي يعني فان البنية المفاهيمية هي التي تسبب حصول فقرات المقياس، وان المقياس المستخدم بشكل اكثر من قبل الباحثين هو مقياس (Mitchell et al,2001) والذي سيعتمد في هذا البحث، ويستخدم فيه مقياس الثبات المركب والتحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من الصدق البنائي (Zhang et al,2012:223) وبناءً في ما سبق استخدم الباحث معامل الثبات المركب (Composite Reliability)، وتكون قيمة معامل الثبات المركب المقبولة (0.70) او اكبر (Hair et al,1998) وقد اظهر تحليل البيانات بان قيمة معامل الثبات المركب لمقياس الانغراز الوظيفي بلغت (0.79) وهذا يفيد بوجود نسبة ثبات مناسبة لهذا المقياس.

ثالثاً: التهكم التنظيمي: لغرض التحقق من الصدق البنائي للتهكم التنظيمي سيتم استخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي، ويعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية. وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المقترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي يطلق عليها بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام (Factor) وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب في البرنامج الاحصائي (LISREL 8.5). وفي ضوء افتراض التطابق والتلائم بين مصفوفة التغاير (Covariance Matrix) للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل

¹⁹ البعد العاطفي لمقياس التهكم التنظيمي لم يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي بل اعتمد على مقياس التناظر المرئي (visual analog scale) وهو أداة قياس تحاول تقييم الخصائص او المواقف التي تمتد عبر سلسلة من الخيارات التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر وتوزع عبر سلسلة من العبارات المتناظرة ذات التدرج المتسلسل مثلاً من (1-5)، فهو يختلف عن مقياس ليكرت المعروف. كما ان بعد الروابط- المنظمة اعتمد على ملى الفراغات اما الروابط-المجتمع فاجابة نعم وكلا.

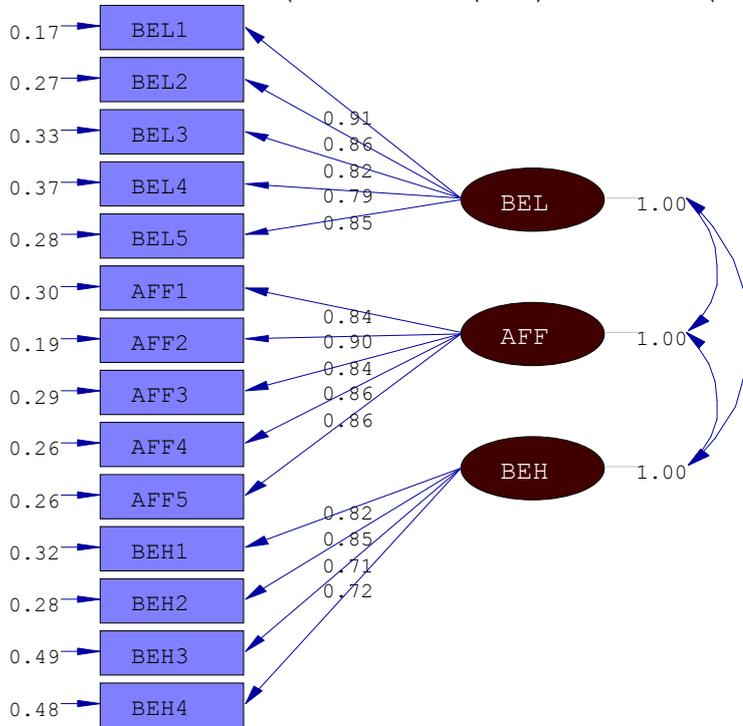
النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة في جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (3):

جدول (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم ² ودرجات الحرية df	اقل من 5
-2	حسن المطابقة $Goodness of Fit Index (GFI)$	اكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المعياري $Normed Fit Index (NFI)$	اكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن $Comparative Fit Index (CFI)$	اكبر من 0.95
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: $Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)$	بين 0.05-0.08

Source: Adapted from Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 5

تبين معاملات التشبع المعيارية الظاهرة في الشكل (2) بأن فقرات مقياس التهكم التنظيمي (CYN) تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (0.40). كما يثبت الشكل ايضاً بأن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (3) ، ففي سبيل المثال فقد بلغت النسبة بين قيمة كاي سكوير ودرجات الحرية (1.319) وهي اقل من افي حد مقبول لهذه النسبة (5) وهكذا بالنسبة لباقي المؤشرات (RMSEA =0.056; CFI = 0.95; NFI=0.90, GFI= 0.90). ويؤكد صدق الفقرات ووجود مؤشرات جودة المطابقة بأن مقياس التهكم التنظيمي يتصف بصدق البناء التوكيدي. وهذه النتيجة جاءت مسيرة مع الادبيات الخاصة بالموضوع والتي تشير بأن هذا المقياس يتكون من ثلاث ابعاد اساسية، البعد الاول هو بعد الاعتقاد (BEL)، وبعد العاطفة (AFF)، وبعد السلوك (B)



Chi-Square=96.3, df=73, RMSEA=0.056
CFI = 0.95, NFI= 0.90, GFI= 0.90

شكل (2) نموذج القياس لمتغير التهكم التنظيمي

رابعاً: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (4) الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط الداخلي لمتغيرات البحث ، وكالاتي :

1- الانغراز الوظيفي:

يبين الجدول (4) بان فيالانغراز التنظيمي كان فيه بعد الملائمة-المنظمة قد حصل في وسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري بلغ (0.92)، مما يدل في ضعف انسجام اجابات الافراد عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعد، اذ يشير هذا الوسط الحسابي الى قضية مهمة هي ان الافراد عينة البحث لا يدركون مدى توفر هذا البعد في دائرتهم، في حين يُظهرالجدول ان في بعد الروابط -المنظمة كان متوسط عمل الافراد عينة البحث في وظيفتهم الحالية بلغ (12.25) وبانحراف معياري (8.4)، اما متوسط عملهم في دائرة صحة كربلاء بلغ (9.5)، وبانحراف معياري (7.87)، كما ان متوسط عمل الافراد عينة البحث بلغ (13.4) وبانحراف معياري (6.8)، وبلغ متوسط عدد زملاء العمل الذين يتفاعل ويتعامل معهم الافراد عينة البحث في كل يوم (13) فرد تقريبا وبانحراف معياري بلغ (10.7)، في حين كان متوسط عدد اللجان التي تعامل معها الافراد (3) لجان تقريبا سنويا وبانحراف معياري (2.3)، وتشير النتائج اعلاه الى وجود نوع من الروابط التنظيمية الجيدة داخل منظماتهم.

وقد حصل بعد التضحية-المنظمة في وسط حسابي عام بلغ (2.75) وبانحراف معياري (1.3)، مما يدل في اتساق اجابات الافراد عينة البحث تجاه فقرات هذا البعد، فضلا عن وجود ادراك ضعيف من قبل الافراد عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد وهذا ما اكده الوسط الحسابي مقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3).

اما الجزء الاخر من الانغراز والمسمى بالانغراز المجتمعي فقد بلغ المتوسط العام لبعد الملائمة-المجتمع (3.2) وبانحراف معياري (0.89)، مما يدل في انسجام اجابات الافراد عينة البحث، فضلا عن ان هذا المتوسط يشير الى وجود ادراك معتدل من قبل الافراد عينة البحث اتجاه توفر هذا البعد والسبب يظهر كون المتوسط الحسابي لاجاباتهم اكبر نسبيا من الوسط الفرضي.

وفي بعد الروابط-المجتمع فقد اشار الجدول (4) بان الحالة الاجتماعية لنسبة (0.85) من الافراد عينة البحث كانوا متزوجين ومنهم ما نسبته (0.37) كان زوجاتهم او ازواجهم لديهم وظائف، وكان ما نسبته (0.56) من الافراد عينة البحث لديهم بيوت يسكنون فيها (ملك او رهن) وما نسبته (0.91) من العينة اشارت الى ان عوائلهم واصولهم العائلية ولعدة عقود هي موجودة ضمن المجتمع الذي يعيشون فيه وهذا فيه اشارة واضحة الى وجود روابط اجتماعية قوية تعزز من انغراز الموظف.

في حين حصل بعد التضحية-المجتمع في متوسط حسابي عام بلغ (2.6) وبانحراف معياري عام بلغ (0.89) مما يشير الى وجود اتساق في اجابات عينة البحث تجاه فقرات هذا المقياس، وتشير النتائج الى وجود ادراك منخفض لدى الافراد عينة البحث تجاه توفر هذا البعد وما يؤكد ذلك المتوسط الحسابي الذي يقل عن الوسط الفرضي (3).

واخيرا فان الخطوة التالية هي استخراج المتوسط الحسابي لبعد الانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي والتي تستلزم القيام بعملية تحويل الروابط التنظيمية والروابط المجتمعية الى الصيغة المعيارية لكي يتسنى حسابه (Lee et al, 2004:722). وبعد اجراء عملية التحويل فقد اظهرت البيانات الموجودة في الجدول (4) بان المتوسط الحسابي لبعد الانغراز التنظيمي بلغ (2.74) وبانحراف معياري (0.61)، في حين كان المتوسط

الحسابي لبعده الانغراز المجتمعي (2.52) وبانحراف معياري (0.52)، وتشير هذه النتائج الى ان بعد الانغراز التنظيمي مستواه افي من مستوى بعد الانغراز المجتمعي، وقد كان المتوسط الحسابي لمتغير الانغراز الوظيفي (2.71) وبانحراف المعياري بلغ (0.49).

2- التهمك التنظيمي (CYN)

بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التهمك التنظيمي (3.43) (CYN) وبانحراف معياري عام بلغ (0.91)، مما يشير الى اتساق اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير في وجود ادراك اكبر من المعتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي افي نسبياً من الوسط الفرضي (3). ويتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد رئيسية (بعد الاعتقاد، والعاطفة والسلوك). وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الابعاد في الترتيب (3.11; 3.61; 3.34) وبانحراف معياري بلغ في الترتيب (1.03; 0.97; 0.98) يدل في اتساق اجابات عينة البحث الوارد اتجاه فقرات هذه الابعاد. وتدل الاوساط الحسابية لهذه الابعاد في تقبل اكثر من المعتدل لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي.

إما الاجراء الاخر الذي يسعى الباحث الى استخدامه فهو مصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات البحث والتي استخدمت لتحقيق غايتين ، الأولى تتعلق بالتحقق من قوة نموذج البحث من خلال الاستدلال في عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد ، اذ اظهرت النتائج الوارده في الجدول (5) ان افي معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة لم تتجاوز (0.60) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Fryxell&Wang, 1994) (Multicollinarity). إما الغاية الثانية فتخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث ، اذ أشارت جميع معاملات الارتباط الى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث عند مستوى دلالة (1 %).

جدول (4) الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

البعد	M	S.D.
الملائمة-المنظمة	2.91	0.92
التوضيحية-المنظمة	2.75	1.3
الملائمة-المجتمع	3.2	0.89
التوضيحية-المجتمع	2.6	0.89
الروابط-المنظمة		
1- سنة في الوظيفة الحالية وبانحراف (8.4).		
2- سنة في الدائرة الحالية وبانحراف (7.87).		
3- سنة في قطاع الصحة وبانحراف (6.8).		
4- فرد يتعاملون معهم وبانحراف (10.7).		
5- لجنة يعملون فيها وبانحراف (2.3).		
الروابط-المجتمع		
1- من العينة متزوجين. (0.85)		
2- من المتزوجين زوجاتهم/ازواجهم لديه عمل. (0.37)		
3- من الموظفين لهم بيت يعيشون فيه. (0.56)		
4- من عينة البحث جنورهم العائلية متأصلة وموجودة. (0.91)		
الانغراز التنظيمي	2.74	0.61
الانغراز المجتمعي	2.52	0.52
الانغراز الوظيفي	2.71	0.49
التهمك التنظيمي	3.43	0.91
الاعتقاد	3.11	1.03
العاطفة	3.61	0.97
السلوك	3.34	0.98

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد في البيانات الاحصائية

جدول (5) مصفوفة الارتباط، والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N =106)

متغيرات البحث	EMBO	EMBOC	CYN
EMBO	1		
EMBOC	0.564**	1	
CYN	0.506**	0.520**	1

Note. Two-tailed tests of significance were used; ** $p < 0.01$

ملاحظة: الانغراز التنظيمي EMBO: الانغراز المجتمعي EMBOC: التهكم التنظيمي: CYN.

خامسا: اختبار الفرضيات

قدمت مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث اثبات اولي عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث ولكن مثل هكذا نتائج احصائية لاتقدم الدليل الكافي في صحة فرضيات البحث بل تحتاج الى اختبار علاقات التأثير ما بين هذه المتغيرات. ولكل نموذج فرضي طريقة اختبار واداة احصائية ملائمة له، وانسجاما مع الفرضية الاولى التي تتعاطى مع العلاقة بين الانغراز الوظيفي ببعديه (الانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي) مع متغير التهكم التنظيمي، وبوجود المتغيرات الضابطة سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Hierarchical Regression Analysis)، في المرحلة الاولى يتم ادخال المتغيرات الضابطة (العمر والجنس) وفي المرحلة الثانية يتم ادخال المتغير المستقل جزئيه (الانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي)، اذ يظهر الجدول (6) عرضا لنتائج اختبار الفرضية الاولى والتي تتضمن معامل بيتا (B) المعيارية، وقيمة (T)، ومعامل التفسير (R²)، والتغير في معامل التفسير وقيمة (F).

وتتعلق الفرضية الاولى -أ- بالعلاقة بين بعد الانغراز التنظيمي ومتغير التهكم التنظيمي، وكما يظهر من خلال الجدول (6) فان هناك علاقة تاثير سلبية ومعنوية ($B=-0.223, P<0.05$) بين الانغراز التنظيمي والتهكم التنظيمي، ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان الافراد عينة البحث الذين لديهم مستوى عالي من الانغراز التنظيمي سينخفض لديهم مستوى التهكم التنظيمي، فضلا عن ان الجدول (6) يعرض نتائج العلاقة بين متغير الانغراز المجتمعي والتهكم التنظيمي. (الفرضية الاولى -ب- العلاقة بين بعد الانغراز المجتمعي والتهكم التنظيمي) التي كانت ($B=-0.378, P<0.01$) وهي تشير الى تاثير سلبيو معنوي عند مستوى (0.01) أي ان وجود مستوى عالي للانغراز ينعكس في انخفاض مستويات التهكم التنظيمي داخل بيئة العمل.

كما تشير النتائج الظاهرة في الجدول (6) الى ان ابعاد الانغراز الوظيفي (الانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي) يفسر ما نسبته (0.29) من التغير الحاصل في متغير التهكم التنظيمي والمتبقي ومقداره (0.73) يعود لتداخل عوامل اخرى غير داخلة في النموذج الاحصائي وتعد هذه النسبة كبيرة اذا ما قيست بوجود عدة عوامل مؤثرة قد تصل الى المئات. كما تؤكد قيمة ($F=7.62; P<0.01$) في وجود الدلالة المعنوية في تفسير مستويات التهكم التنظيمي، وبناءً في ذلك فان النتائج اعلاه تدعم الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الاولى

F	ΔR^2	R^2	T	B	المتغيرات الضابطة والمستقلة	المتغير المعتمد
						CYN
1.59		1.8	-0.89	-0.108	العمر (AGE)	الخطوة-1
			-1.78	-0.213	الجنس (GE.)	
					المتغيرات المستقلة	
**7.62	*.27	29	-2.01	-.223	الانغراز التنظيمي (EMBO)	الخطوة-2
			-3.63	-0.378	الانغراز المجتمعي (EMBO)	

**P<0.01; *P<0.05

وتهتم الفرضية الثانية باختبار القوة التنبؤية لكل من الانغراز التنظيمي والانغراز المجتمعي في مستويات التهكم التنظيمي، إذ تتوقع هذه الفرضية بان الانغراز المجتمعي له قوة تنبؤية وتفسيرية اقوى من الانغراز التنظيمي، ويهدف معرفة مدى قبول او عدم الفرضية ودرجة توفرها في عينة البحث فقد استخدم ايضا تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وقد تم تقسيمه الى جزئين كل جزء يتضمن خطوتين، الجزء الاول يتعلق بالقوة التنبؤية لبعء الانغراز التنظيمي، إذ تشير نتائج الجدول (7) الى ان بعد الانغراز التنظيمي تسهم في تفسير ($R^2=0.16$) من التغير الحاصل في متغير التهكم السلوكي، والمتبقي ما نسبته (0.84) يعود لتداخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F=6.34, P<0.01$) في وجود الدلالة المعنوية في تفسير مستويات التهكم التنظيمي من خلال مفهوم الانغراز التنظيمي. ومن جانب اخر فان الجزء الثاني يشير الى القوة التنبؤية لبعء الانغراز المجتمعي في تفسير مستويات التهكم التنظيمي، إذ يشير الجدول (7) الى ان بعد الانغراز المجتمعي تسهم في تفسير ما نسبته ($R^2=0.21$) من التغير الحاصل في متغير التهكم التنظيمي، والنسبة المتبقية (0.79) يعود لتداخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F=7.98, P<0.01$) في وجود الدلالة المعنوية في تفسير مستويات التهكم التنظيمي من خلال متغير الانغراز المجتمعي، وعليه فان القوة التنبؤية لبعء الانغراز التنظيمي بلغت (0.16) في حين بلغت عند الانغراز المجتمعي (0.21) وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تشير الى ان القوة التنبؤية لبعء الانغراز المجتمعي اكبر من القوة التنبؤية لبعء الانغراز التنظيمي، إذ بلغ مقدار الفرق بين البعدين (0.05) في تفسير مستوى التهكم التنظيمي، وهذا يقدم الدعم للفرضية الثانية للبحث.

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية

F	ΔR^2	R^2	T	B	المتغيرات الضابطة والمستقلة	المتغير المعتمد
						CYN
					المتغيرات الضابطة	
1.59		1.8	-0.89	-0.108	العمر (AGE)	الجزء الاول
			-1.78	-0.213	الجنس (GE.)	الخطوة-1
					المتغيرات المستقلة	
**6.34	11.9	.16	-3.38	**-.366	الانغراز التنظيمي (EMBO)	الخطوة-2
					المتغيرات الضابطة	الجزء الثاني

1.59	1.8	-0.89	-0.108	العمر (AGE)	الخطوة-1
		-1.78	-0.213	الجنس (GE.) المتغيرات المستقلة	
**7.98	20.4	.21	-4.35	**-.425	الانغراز المجتمعي (EMBC)

**P<0.01

سادسا: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- 1- اشارت اجابات الافراد عينة البحث الى احاطتهم بنوع من الادراك والمعرفة وضمن المستوى المعتدل عن وجود الانغراز الوظيفي، وهم بذلك يعتقدون ان وجود المظاهر الاجتماعية والشخصية والمالية والعلاقاتية تعد تريبا ناجحا لخفض مستويات التهكم التنظيمي لديهم تجاه منظماتهم.
- 2- اشارت النتائج الى ان الملائمة مع المنظمة من حيث تطابق بين (القيم والمعتقدات والمتطلبات المهنية والوظيفية والقدرات الشخصية) للفرد مع المنظمة كانت بمستوى معتدل وهذا يؤشر وجود اسباب قد يكون احداها انخفاض مدة الخدمة التي ظهر متوسطها (12.25) او عدم وجود توجه من ادارة المنظمة لتعميق او اصر العلاقات الاجتماعية بين الفرد العامل داخل المنظمة، فضلا عن ان مستوى الملائمة مع المجتمع ايضا اظهرت الاجابات وجوده بمستوى معتدل يميل الى الارتفاع والذي يؤشر اسباب عدة قد يكون احداها عدم توفر مجمع سكني خاص بموظفي دائرة صحة كربلاء اذ ان وجود مثل هذه المجمعات يوفر الكثير من الفرص لزيادة الملائمة مع المجتمع فمدى الملائمة مع المجتمع تنبع اصلا من التقارب والتماسك داخل مجتمع العمل، كما تؤشر النتائج وجود ضعف في الخدمات الاجتماعية او المساحات الترفيهية والاماكن التي يمكن ان يتوجه اليها انظار المجتمع وتكون محفل للقائهم ونتيجة ذلك متعلقة بمدى ادراك الفرد العامل لعدم توفر تلك المميزات.
- 3- تبين بان مستوى الروابط التنظيمية كان جيدا لدى الافراد عينة البحث وهذا المستوى يعد ترجمة لطبيعة الهيكل التنظيمي المتبع داخل دائرة الصحة الذي يمتاز بالمرونة والمساحات الجيدة لوجود فرص التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، فضلا عن اليات العمل داخل الدائرة التي تتيح العمل للموظفين بشكل جماعي من خلال اللجان وغيرها من الحلقات الخاصة بالعمل الاداري والصحي. كما ان بعد الروابط المجتمعية ظهر بمستوى جيد لتوضح بذلك اهمية الروابط والقيم العشائرية واواصر المحبة العائلية والقربى والعلاقات الاجتماعية (كالمصاهرة) التي تدعم بشكل كبير وجود هذه الاواصر والروابط.
- 4- تظهر نتائج اجابات الافراد عينة البحث بان هناك مستوى معتدل من التكاليف التي يتحملها الافراد بعنوان التضحية نتيجة ظهور مستويات التهكم التنظيمي لديهم وهذا قد يعود الى قصور في مراعاة التكاليف التي تنجم عن ظهور بوادر التهكم التنظيمي التي تكون اولى مصاديقها انخفاض في مستوى الاداء اي ان الادارة اذا لم تولي قضية وجود مستويات للتهكم التنظيمي اهتمام يبرز من خلالها اثره في مجمل أنشطة وفعاليات المنظمة.

5- تشير النتائج المتعلقة بأبعاد الانغراز التنظيمي (الروابط، والملائمة، والتضحية-مع المنظمة/المجتمع) الى ان شعور الافراد العاملين بوجود هذه الابعاد وادراكهم لها سيؤدي الى انخفاض في مستويات التهكم التنظيمي لديهم تجاه منظماتهم.

6- اظهرت نتائج التحليل ان هناك ادراك ومعرفة بمستوى جيد من قبل الافراد عينة البحث بماهية وتوفير مستويات التهكم التنظيمي داخل منظماتهم، اذ يعتقد الافراد عينة البحث ان المنظمة تقول ما لا تفعله او انها تفعل عكسه فضلا عن استبعاد افكار واره موظفيها من ممارساتها واهدافها، مما يجعل الفرد العامل يعتقد بان المنظمة تفتقد الى المصادقية والاستقامة وهذا ما يؤكد ارتفاع المتوسط عن الوسط الفرضي، كما ان الافراد يملكون مشاعر القلق والاحباط وخيبة الامل تجاه منظماتهم، ويترجم ذلك كله من خلال سلوكيات الافراد تجاه عملهم داخل دائرتهم التي تعكس حالة عدم الرضا لديهم.

7- اظهرت نتائج التحليل ان الانغراز المجتمعي يمتلك التأثير الاكبر في تخفيض مستويات التهكم التنظيمي فهو يمتلك قوة تنبؤية اكبر من القوة التنبؤية لبعء الانغراز التنظيمي في تفسير مستويات التهكم التنظيمي داخل بيئة العمل في دائرة صحة كربلاء.

ب- التوصيات:

1- ينبغي لدائرة صحة كربلاء ان تاخذ بنظر الاعتبار ضرورة تعزيز مستوى الانغراز الوظيفي للموظفين من خلال العمل في تحسين مستوى الملائمة بين الموظف ودائرته وتقوية الروابط وتوضيح اهمية التكاليف الناجمة عن ظهور مستويات التهكم التنظيمي.

2- ضرورة مراعاة احتياجات الموظفين داخل العمل، واتاحة فرص عادلة للترقية والتدريب التي يمكن ان تحقق اهداف الموظفين بعيدة الامد، فضلا عن ايجاد المساحة الملائمة لمشاركة الموظفين في القرارات التي تشكل تأثير عليهم داخل العمل.

3- ايجاد المناخ المشجع في بناء العلاقات بين الموظفين من خلال خلق اجواء العمل الجماعي والتدريب والممارسات غير الرسمية كالمناسبات سواء اثناء العمل او اوقات الراحة وتفعيل الاتصالات البيئية داخل بيئة العمل.

4- ضرورة الاهتمام بتوفير حزمة من الخدمات الترفيهية كاجاد نادي صحي ووسائل رعاية اطفال الموظفين، ومساعدتهم في تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل والحياة ومراعاة الظروف العائلية ضمن بيئة العمل، فضلا عن وضع اسس تدفع بالموظفين للمشاركة في منظمات المجتمع المدني وغيرها التي تحقق رغباتهم وتزيد من مستويات ارتباطهم بمجتمعهم، كما يجب ان تتوفر تشريعات تسمح بالحصول في الحوافز حسب مدة الخدمة مثلا ومرعاة ذوي الخدمة الطويلة وذوي التأثير في مجريات عمل الدائرة باتاحة فرص للسفر تتحملة الدائرة كنوع من التحفيز او ايجاد برنامج عطل متفاوتة ضمن منظومة الحوافز المشجعة، اذ ان توفر هكذا توجهات يقلل من مستويات التهكم التنظيمي داخل الدائرو ويزيد من انغراز الموظفين وتعشقهم بمجال عملهم.

5- ضرورة ان تعكس الممارسات والانشطة التي تؤديها تجاه موظفيها المصادقية والعدالة وبما يدعم زيادة شعور الموظفين بان المنظمة تقدر وتثمن مساهماتهم وجهودهم التي يقومون بها في العمل، والعمل في توجيه القيادات للمدراء والمسؤولين بوجوب المصادقية في الاقوال والافعال وعدم تقديم

وعود واماني قد يصعب تحقيقها او انها غير حقيقة لان ذلك ينعكس بشكل واضح في زيادة مستوى التهمك التنظيمي للموظفين تجاه دائرتهم.

6- ضرورة بناء مناخ يدعم وجود ثقافة الصدق والنزاهة والسلوك الاخلاقي بين الموظفين داخل دائرة صحة كربلاء واستخدام التغذية العكسية لتخفيض مستويات التهمك التنظيمي، فضلا عن السعي الصادق مع ائصال فكرة هذا السعي الى الموظفين في توفير سبل الراحة والعمل من اجل المجموعة لا من اجل التفرد او التحزب والتخندق بما في ذلك مثلا السعي لبناء مجمع سكني خاص بموظفي الدائرة عينة البحث.

7- اهمية عقد الندوات والدورات من قبل المختصين لتقليل سلوك التهمك وزيادة مستويات الانغراز التنظيمي، وتعزيز ذلك بممارسات تغيير مدروسة ومخططة تحقق اهداف الافراد التي تكون ضمن مصلحة عمل الدائرة، وايجاد وممارسات واضحة للترقية والترفيه والالتزامات الوظيفية وتجنب اشاعة ظاهرة التحزب والتخندق بين الموظفين داخل الدائرة وبما ينعكس سلبا في اهداف وعمل الدائرة والتي تشكل احدى المرتكزات الضرورية لحياة مدينة كربلاء.

المصادر

اولا: المصادر العربية

- 1- ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين (لسان العرب)، دار صادر، بيروت، الجزء الخامس، 1955.
- 2- الجوهري، اسماعيل بن حماد (الصاحح) دار العلم للملايين، 1990
- 3- مصطفى، ابراهيم (المعجم الوسيط)، مجمع اللغة العربية، الجزء الثاني، مكتبة الشروق الدولية، 2004.
- 4- العطوي، عامر علي (العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية) المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2012.

ثانيا: المصادر الاجنبية:

- 5- Arabaci, Bakir (The effect of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors) African Journal of Business Management, Vol. 4(13), pp. 2802-2811, (2010).
- 6- Ozler, Derya Ergun; Atalay, CerenGiderler (A Research to Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector) Business and management Review, Vol. 1(4) pp.26-38, 2011.
- 7- Ince, Mehmet; Turan, Suayip(Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions) European Journal of Economics, Finance and Administration Science, Issue (37),2011.
- 8- Brown, Michelle; Cregan, Christina (Organization change Cynicism: The role of Employee involvement) Human Resource management, Vol. 47, No. 4, pp. 667-686, 2008.
- 9- Burtton, James; Holtom, Brooks; Sablynski, Chris; Mitchell, Terence; Lee, Thomas (The buffering effect of job embeddedness on negative shocks) Journal of Vocational Behavior, 76 (42-51),2010.
- 10- Harris, Kennth; Wheeler, Anthony; Kacmar, Michele (The mediating role of organizational job emdeddedness in the LMX-Outcomes relationships) The Leadership Quarterly, Vol.22,(2)(271-281), 2011.

- 11- Zhang, Mian; Fried, David; Griffeth, Rodger (A review of job embeddedness: conceptual, measurement issue, and directions for future research) *Human resource Management Review*, (22), (220-231), 2012.
- 12- Li, Chunyan (The effects of High Performance Work System on Job Embeddedness) *International Conference on Future Information Technology and Management Engineering*, 2010.
- 13- Mallol, Carlos; Holtom, Brooks (Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment) *J Bus Psychol*, (22), 35-40, 2007.
- 14- Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes). *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award. (1999).
- 15- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research), *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66. (2007).
- 16- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (Organizational cynicism. *Academy of Management Review*), 23(2), 341-352 (1998).
- 17- Eaton, J. (A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism). Unpublished Dissertation, York University, Toronto, Ontario. (2000).
- 18- Fryxell, G.E. and Wang, J. (The Fortune corporate 'reputation' index, Reputation for what?) *Journal of Management*, 20(1), 1-14. (1994)
- 19- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal). *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647. (2003).
- 20- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment). San Francisco: Jossey-Bass. (1989).
- 21- Kutanis R. O., & E. Cetinel (Does the perceptions of injustice trigger to cynicism?) A Case Study. Dumlupinar University, *Journal of Social Sciences*, 1: 26, 186-195 (2010).
- 22- Proefschrift, A. (Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization.) Unpublished Dissertation, University of Maastricht. (2007).
- 23- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover). *Journal of Managerial Issues*, 18, 435-452. (2006).
- 24- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., (Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory). *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 4, pp. 316-331 (2006).
- 25- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover). *Academy of Management Journal*, 47, 711-722 (2004).
- 26- Mitchell, T. & Lee, T. (The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment). *Research in Organizational Behavior*, Volume 23, pages 189-246. (2001).
- 27- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (Psychometric theory). New York: McGraw-Hill. (1994).

- 28- Pillay, D. (Mission attachment as a component of organizational job embeddedness in the trade union sector of South Africa). Unpublished Dissertation, University of Pretoria.(2009).
- 29- Reitz, O. & Anderson, M. (An overview of job embeddedness). Journal of Professional Nursing, Vol 27, No. 5: pp 320–327(2011).
- 30- Tanova, C. & Holtom, B. (Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries). The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 9, 1553–1568(2008).