

طبيعة وأسباب التهمك التنظيمي بين الموظفين العراقيين: دراسة تجريبية حقلية باستخدام السيناريوهات

عامر علي العطوي
جامعة المثنى
العراق

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة ظاهرة التهمك التنظيمي لدى الموظف العراقي والتعرف إلى أهم العوامل التي تسبب إيقادها من خلال اعتماد المدخل التجريبي المستند على السيناريوهات. وعلى نحو محدد فإن التحقيق التجريبي والمفاهيمي لهذه الدراسة يتساءل إن كانت حالة التهمك التنظيمي لدى الموظف العراقي نابعة من إدراك موقف أو ظاهرة تنظيمية معينة، أو ناشئة عن موقف مترمّز تجاه المنظمات والإدارات العليا التي تقودها، أو أنها مزية لديه تجاه الطبيعة الإنسانية بوجه عام. كما تسلط الدراسة الضوء على اختبار دور بعض المتغيرات التي تؤثر في التهمك التنظيمي: وهي التسييس التنظيمي، وفشل مساعي التغيير التنظيمي السابقة، والنفاق التنظيمي. وقد صممت الدراسة سيناريوهات مختلفة تحاكي وجود هذه الظواهر في المنظمات الحكومية العراقية. وقد وزعت هذه السيناريوهات على عينة من دوائر حكومية مختلفة في محافظة القادسية. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة تضمنت على سبيل المثال تحليل (MANOVA) وتحليل (ANOVA). وقد أظهرت النتائج صحة معظم فرضيات الدراسة، وفي ضوءها صيغت مجموعة من التوصيات الهادفة.

مصطلحات علمية

التهمك التنظيمي، التسييس
التنظيمي، النفاق التنظيمي،
التغيير التنظيمي

الفساد الإداري والمالي والمحاصصة السياسية نال التهمك التنظيمي في مؤسساتنا الحكومية الحصة الكبرى. لذا أخذت الدراسة الحالية على عاتقها الغوص والتعمق في حقائق هذه الظاهرة المتنوعة

أصبح التهمك التنظيمي في المنظمات وفي مختلف بلدان العالم ظاهرة شائعة ومتفشية في جميع أروقة تذر العاملين وتشكيكهم. وبسبب الظروف التي يمر بها العراق واستشراء

الجدل، تتوقد تساؤلات عدة في يد الباحث
تجاوز الدوافع الأساسية لمشكلة البحث:

- 1 - هل شخصية الموظف العراقي
شخصية متهكمة؟
- 2 - هل تُثار حالة التهكم لدى الموظف
العراقي نتيجة موقف معين يقوم
بتعميمه على شبيهات مصدر
التهكم؟
- 3 - هل تتوقد حالة التهكم لدى الموظف
العراقي نتيجة موقف معين ولا
يقوم بتعميمها على أمور أخرى؟
- 4 - هل يمثل التسييس التنظيمي وفشل
مبادرات التغيير السابقة والنفاق
التنظيمي مسببات محتملة لظاهرة
التهكم؟

أهداف البحث

يحاور هذا البحث جملة من
الأهداف وهي على الوجه الآتي:

- 1 - استكشاف طبيعة التهكم التنظيمي
مفاهيمياً وتجريبياً من خلال التبحر
بالمنظورات المختلفة التي حاولت
توضيحه، وبيان صحة هذه
المنظورات من خلال الاختبار
المعتمد على السيناريوهات. وكذلك
بيان المسببات المحتملة التي قد
توقد مواقف التهكم لدى العاملين.
- 2 - تحديد مستوى التهكم لدى العاملين
عينة البحث تجاه المنظمة
المفترضة، وتجاه المنظمات

وأسباب حدوثها في عينة من المؤسسات
الحكومية. وعلى ذلك، فإن الدراسة الحالية
جاءت لتقدم إطاراً نظرياً وتجريبياً
باستخدام أسلوب السيناريوهات يهدف إلى
البحث عن تأثير بعض مسببات التهكم
التنظيمي وبيان طبيعته من خلال تقديم
ثلاثة محاور أساسية؛ فأما المحور الأول
فيحاور مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، وأما
المحور الثاني فإنه يركز على الإطار النظري
لطبيعة التهكم التنظيمي وأهم أسباب حدوثه،
وأما المحور الثالث فيسلط الضوء على
تصميم الدراسة وإجراءاتها وأهم
الاستنتاجات والتوصيات التي جاءت بها.

مشكلة البحث

نشأ جدل فكري محتدم يسبر
أغوار مناقشات الباحثين حول الطبيعة
المفاهيمية لموضوع التهكم (Cynicism)
(James, 2005). هذا الجدل له أقق نظري
جسدته المراجعة للدراسات السابقة في
ثلاثة منظورات مختلفة: المنظور الأول يرى
أن التهكم يمثل مزية شخصية ثابتة لدى
بعض الأفراد، شعارها التشكيك بدوافع
الآخرين وعدم الثقة. ويعتقد المنظور الثاني
أن التهكم موقف عام متبلور في ذهن
الأفراد نحو أشياء عامة لا تتعلق بظاهرة
معينة مثل حالة التشكيك بمصداقية ونزاهة
كل منظمات الأعمال. وأما المنظور الثالث
فيرى أن التهكم يجسد موقفاً خاصاً تجاه
ظاهرة أو شيء محدد مثال ذلك تشكيك
العامل بمصداقية ونزاهة المنظمة التي
يعمل بها نتيجة موقف ما. وفي خضم هذا

والياس، والشك والاحتقار، وخيبة الأمل والازدراء والإرهاق الوظيفي)، أو موقفية (مثل انخفاض الالتزام التنظيمي وانعدام الرضا الوظيفي)، أو علاقاتية (مثل الصراع بين الأشخاص وانعدام الثقة في الآخرين)، أو سلوكية (مثل ضعف الأداء والتغيب عن العمل ودوران العمل والاستقالة من العمل) (Proefschrift, 2007; Thompson *et al.*, 2000; Andersson & Bateman, 1997; Andersson, 1996). وعندما يكون للتهكم مثل هذه العواقب الخطيرة في مكان العمل فإن دراسة طبيعته ومسبباته تصبح دافعاً بحثياً مهماً.

2 - استخدام المدخل التجريبي

المستند على السيناريوهات: يعد هذا المدخل أحد التقنيات البحثية شائعة الاستخدام في الدراسات الأجنبية، وهو أداة مفيدة جداً للتعلم حول المواقف والسلوكيات التي قد تنشأ في مكان العمل، وكذلك للتعرف إلى العمليات النفسية لدى العاملين (مثل الحكم والإدراك والتقييم) (Greenberger & Eskew, 1993). ويكتسب البحث الحالي أهميته من سبقه إلى تطبيق هذا المدخل على المستوى المحلي.

3 - تعدد مصادر الحصول على

البيانات: إحدى النقاط القوية التي تحسب لهذا البحث تتمثل في الحصول على البيانات من مصادر متعددة؛ تمثلت بست منظمات حكومية في محافظة القادسية (الصحة، والتربية، والتخطيط العمراني، والبلديات، النفط وكلية التربية) ولم تقتصر على مصدر واحد. ويسهم تعدد مصادر

الحكومية العراقية ومديرها وكذلك تجاه طبيعة الإنسان العراقي.

3 - بيان حالة التباين في مستوى مقاييس التهكم الثلاثة لدى العاملين عينة البحث (التهكم تجاه منظمة الرافدين، والتهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديرها، والتهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي) وفقاً لوجود حالة التسييس التنظيمي وعدم وجودها.

4 - توضيح حالة التباين في مقاييس التهكم لدى العاملين عينة البحث (تجاه منظمة الرافدين، وتجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديرها، والتهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي) وفقاً لوجود حالة فشل مبادرات التغيير السابقة من عدم وجودها.

5 - كشف حالة التباين في مقاييس التهكم لدى العاملين عينة البحث (تجاه منظمة الرافدين، وتجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديرها، والتهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي) وفقاً لوجود حالة النفاق التنظيمي من عدم وجودها.

أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في ثلاثة محاور أساسية موضحة في ما يأتي:

1 - العواقب الوخيمة للتهكم:

للهكم عواقب وخيمة عدة، سواء كانت نفسية (مثل اللامبالاة، والاغتراب الوظيفي،

Kanter & Cynical Americans) الذي قدمه Mirvis عام 1989. وقد كشف هذا الكتاب عن الأسباب التي جعلت التهكم يصبح منتشرًا بين العاملين الأمريكيين في المنظمات، كما بين الكتاب أن (43%) من العمال الأمريكيين كانوا متهمين تجاه المنظمات التي يعملون فيها (Mirvis & Kanter, 1991).

وعلى الرغم من أن مفهوم التهكم مفهوم قديم جداً، فإن الاهتمام به في سياق مكان العمل والمنظمات بدأ يشيع في الفترة الأخيرة (Ince & Turan, 2012)، بعد أن أدرك الممارسون والباحثون على حد سواء ازدياد هذه الظاهرة في المنشآت والمؤسسات الحكومية. وهناك جدل محتدم ما بين الباحثين تجاه مفهوم التهكم التنظيمي نابع من المنظور الفكري الذي يوظفه المهتمون بتعريف هذا المفهوم. وقد أظهرت المراجعة استقراء ثلاثة منظورات رئيسة لمفهوم التهكم، **المنظور الأول** يرى أن التهكم يمثل ميزة شخصية (Personal Trait) متأصلة في طباع وسمات الفرد سببها النزعة التشاؤمية في النظر إلى الطبيعة الإنسانية. وهذا المنظور يعكس أفكار الفلاسفة الإغريق في النظر إلى مفهوم الإنسان وإلى كيفية تفسير سلوكه. وترى الدراسات الواقعة ضمن حيز هذا المنظور أن التهكم يجسد بنية مفاهيمية شاملة تطل وتشرف على نحو أساسي على الطبيعة الإنسانية (Eaton, 2000). وأهم خصائص الشخصية التهكمية على وفق هذا المنظور يمكن إيجازها بالآتي (Brandes, 1997):

الحصول على البيانات في تقليل عملية التخيُّن في الإجابات ودقتها وكذلك يساعد على تعميم نتائج البحث (Podsakoff et al., 2003).

الخلفية النظرية وبناء الفرضيات

الخلفية النظرية

مفهوم التهكم التنظيمي وطبيعته

عند التحدث عن موضوع التهكم (Cynicism) بوجه عام يجب أن نعي أننا نتحدث عن مدرسة فكرية وفلسفة حياة كانت متأصلة في التاريخ الإغريقي القديم (Dean et al., 1998). ذلك التاريخ الذي ترعرع في بيئته فلاسفة عدة ممن يحملون في عقولهم أفكاراً معاديةً للتسلط والنفوذ وحب الثروة ومناصرةً للتمسك بالأخلاق العالية والبساطة والأدب (Andersson & Bateman, 1997). ويعتقد المتهكمون أبناء هذه الفلسفة أن عادات البشر غير طبيعية ويجب تجنبها قدر الإمكان، كما يرون أن المؤسسات الخيرية مثل الكنيسة والحكومة غير ضرورية وغير مجدية؛ لذلك كانوا يجهرّون علناً باحتقارهم لهؤلاء الأفراد ولهذه المؤسسات من خلال استخدام العرض البذيء والمشين لجرحهم في محادثات ومناقشات حتى يعبروا عن آرائهم ووجهات نظرهم (Dean et al., 1998; Andersson & Bateman, 1997). أما فكرة التهكم في أدبيات الإدارة والمنظمة فقد بدأت في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات ومع نشر كتاب "الأمريكان المتهكمون" (The

المهن ودورها في مساعدة المجتمع (Proefschrift, 2007). فعلى سبيل المثال يعرف التهكم المهني لدى ضباط الشرطة بأنه عبارة عن (1) مشاعر مستفيضة من الحقد والعداوة والحسد و(2) وإحساس بانعدام القوة و(3) إعادة ممارسة هذه المشاعر بشكل مستمر. ويمكن توضيح مفهوم التهكم المهني على لسان ضابط الشرطة بعبارة "أنا أكره المدنيين" (Eaton, 2000). والشكل الثالث يطلق عليه **التهكم نحو التغيير التنظيمي** (Cynicism Toward Organizational Changing) الذي يقترح أن جهود التغيير هي هدف ملائم لتهكم العاملين. وبشكل محدد يعرف التهكم ضمن هذا السياق بأنه موقف يتعلق بعبثية التغيير وعدم جدواه، مصحوب بمشاعر سلبية تجاه الأشخاص الذي يسعون نحو تحقيق أهدافه (Reichers, Wanous & Austin, 1997)، أو موقف يتسم بالتشاؤم والقنوط تجاه مبادرات التغيير التنظيمي المستقبلية الذي يحرضه الانكشاف المتكرر لسوء إدارة محاولات التغيير السابقة (Wanous et al., 1994). ويظهر خلال هذا المنظور أن الأفراد يقومون بتعميم أفكارهم وتجاربهم السلبية تجاه شيء معين إلى أشياء أخرى مشابهة أو ذات علاقة بها.

أما **المنظور الثالث** فإنه يرى أن التهكم يمثل موقف تجاه ظاهرة أو شيء معين ومحدد. ويعني هذا الموقف ميلاً نفسياً لتقييم كيان محدد مع بعض الدرجة من التفضيل أو عدم التفضيل

- النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيون وكذابون وغير مبالين.
- التشكيك في دوافع الآخرين.
- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية.
- عدائيون وقمعيون.
- يمتعضون من مطالب الآخرين.
- غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين.

أما **المنظور الثاني** فيرى أن التهكم التنظيمي يجسد موقف عام (General Attitude) لدى الفرد تجاه شيء شامل. وهذا النوع من التهكم يعبر عن مواقف سلبية متبلورة في ذهن الأفراد نحو أشياء عامة لا تتعلق بظاهرة معينة. ويتخذ هذا النوع أشكالاً عدة منها: **التهكم المجتمعي** (Societal Cynicism) والذي ينشأ نتيجة التآرجح والتقلب في البيئة السياسية والاجتماعية لعمل المنظمات، أو بسبب استغلال العاملين، أو بسبب فشل وعود المنظمات المعاصرة في تحسين جودة حياة العمل؛ أي أن تطور التهكم جاء استجابة صريحة لفشل الوعود في المجتمع (Dean et al., 1998). أما الشكل الثاني فيُعرف بال**تهكم المهني** (Occupational Cynicism) الذي يقتصر فيه التهكم في مجالات مهنية محددة، مثل الخدمات الطبية، والعناية الصحية، والرعاية الاجتماعية والشرطة بسبب تعرض العاملين لمواقف وضغوطات عمل مختلفة لتوقعاتهم المبنية بخصوص مثالية هذه

- 1 - التهكم من حيث هو موقف يشير إلى أنه ميول يمكن أن تتغير، والتغير يكون عبر الزمن نتيجة لعدم تأكد وتحقق التجارب والممارسات، في حين أن التهكم بوصفه ميزة شخصية أو نزعة تضع العاملين في حالة دائمة ومستمرة من عدم الثقة والتشكيك (Proefschrift, 2007).
 - 2 - التهكم التنظيمي لا يقتصر فقط على مهنة محددة أو عمل محدد أو شيء معين؛ مثل: مبادرات التغيير المخططة ولكن يمكن أن يرتبط بأشياء متعددة ويمكن كذلك أن يعمم من شيء ما إلى شيء آخر (Ince & Turan, 2011; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).
 - 3 - التهكم التنظيمي هو استجابة الفرد لتاريخه الشخصي أو لتجربته (Bernerth et al., 2007).
 - 4 - ضرورة النظر إلى التهكم التنظيمي على أنه ليس حالة جيدة خالية من الشوائب وليس بمثابة حالة سيئة خالصة للمنظمات. إن التهكم قد يكون خاصية غير قيمة جداً في ثقافتنا، فالإشارة إلى شخص ما بالتهكم لا تعبر عن المدح والثناء؛ لأنه قد يكون متشائماً وقد يضع عليه كثير من الفرص الجذابة (Dean et al., 1998). من جانب آخر يمكن أن يكون التهكم ذا قيمة معينة في نقطة زمنية محددة لكل من (Proefschrift, 2007). وعلى وفق هذا المنظور فإن (Dean) وزملاءه يعرفون التهكم التنظيمي بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة يتألف من ثلاثة عناصر هي: (1) الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد الاستقامة والنزاهة، (2) عواطف سلبية تجاه المنظمة (3) الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة الذي يسير مع هذه الاعتقادات والعواطف (Dean et al., 1998). كما يعرف بأنه معتقدات تنشأ بسبب استهلاك المنظمة لمبادئ المصلحة التنظيمية، مثل: الإخلاص والصراحة والعدالة التنظيمية وافتقاد النزاهة والإخلاص والأخلاق (Bernerth et al., 2007). وبنفس السياق يعرفه (Wilkerson, 2002) بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة بوجه عام، وتجاه إجراءاتها وعملياتها وإدارتها، وهو يعتمد على إيمان راسخ بأن هذه العناصر تعمل بوجه عام ضد المصالح الجيدة للعامل. أما (Andersson, 1996) فقد حاول أن يدمج بين المنظور الثاني والثالث؛ إذ عرّف التهكم التنظيمي بأنه "موقف عام أو محدد، يتصف بالإحباط وخيبة الأمل والمشاعر السلبية وعدم الثقة تجاه مجموعة أو أيديولوجيا أو حركة اجتماعية أو مؤسسة".
- نستنتج مما تقدم أن التهكم قد يكون مزية شخصية مستقرة لدى بعض الأفراد، أو قد يكون موقفاً سلبياً محدداً أو عاماً. ويمكن أن نحدد من خلال ما تقدم الخصائص الآتية لظاهرة التهكم التنظيمي:

التنظيمي فإنه استجابة متعلمة لتأريخ فاشل لعمل المنظمة (Reicher et al., 1997). ويختلف أيضاً التهكم التنظيمي عن مفهوم عدم الرضا الوظيفي؛ فعلى الرغم من أن عدم الرضا الوظيفي قد يتضمن مشاعر سلبية وسلوكيات غير جيدة فإنه يختلف من حيث تعلقه بوظيفة معينة وليس بالمنظمة ككل. إن الفرد الذي يتم نقله إلى وظيفة أخرى تتلاءم معه يمكن أن يكون راضياً عن العمل. من جانب آخر فإن عدم الرضا الوظيفي لا يشبه التهكم التنظيمي من خلال عدم تضمنه لمعتقدات فقدان المنظمة للمصداقية والنزاهة (Eaton, 2000).

بناء الفرضيات

مسببات التهكم التنظيمي

أوردت الدراسات السابقة حول التهكم التنظيمي كثيراً من المتغيرات التي تسبب حدوث التهكم لدى العاملين داخل المنظمات. فعلى سبيل المثال عَدَّ O'Leary (2003) إدراك عدم العدالة والإنصاف أحد المسببات المهمة لإبداء حالة التهكم تجاه المنظمة. أما Johnson & O'Leary-Kelly (2003) فقد وجدا أن اختراق العقد النفسي يسهم في إيقاد حالة التهكم التنظيمي لدى العاملين. في حين يرى James (2005) أن الدعم التنظيمي المدرك يمثل أحد المتغيرات التي تؤثر في مستوى التهكم التنظيمي. ويحاول Anderson (1997) أن يختصر مسببات التهكم التنظيمي في ثلاث مجموعات رئيسية: المجموعة الأولى هي مجموعة العوامل البيئية التي تشمل

المنظمة والأفراد العاملين؛ فعلى المستوى الفردي، فإن العامل الذي يعتقد دائماً بسلامة الآخرين من المحتمل أن يكون مستغلاً من أولئك الذين يفتقرون إليها. أما بالنسبة للمنظمات فإن التهكم يكون بمثابة فحص لحالة الإغواء، والسعي نحو تحقيق المصالح الذاتية من جهات متسلطة داخل المنظمة على حساب مصلحة المجموعة، كما أنها تساعد في اكتشاف كثير من الأمور غير الصادقة. وعلى وفق نمط معين فإن التهكم يمكن أن يكون بمثابة صوت الضمير الحي داخل المنظمة (Proefschrift, 2007).

(Dean et al., 1998)

ويختلف التهكم التنظيمي عن كثير من المفاهيم الأخرى الشائعة الاستخدام في الأدب الإداري، فالتهكم التنظيمي يختلف عن مفهوم عدم الثقة التنظيمية في عدة أبعاد: أولاً: افتقاد الثقة قد يكون ناجماً عن افتقاد الممارسة والتجربة مع طرف آخر، وعلى النقيض فإن التهكم لا ينجم إلا من خلال تجربة مريرة في الماضي. ثانياً: عدم الثقة يحتاج إلى تهاون الطرف الثاني مع الطرف الأول في أداء عمل معين، في حين أن التهكم التنظيمي لا يتطلب مثل هذا التهاون الشخصي كشرط مسبق (Dean et al., 1998). كما يختلف مفهوم التهكم عن مفهوم الشكوكية (skepticism) فالشكوكية تعني شك الفرد في إمكانية النجاح، لكن الفرد معها يبقى متفائلاً إلى حد معقول بأن التغيير الإيجابي قد يحدث. أما التهكم

المتجه نحو هدف تعزيز المصلحة الذاتية من دون مراعاة مصالح الآخرين أو مصالح منظماتهم (Kacmar & Baron, 1999). أو سلوك العاملين في المنظمة الخادم لذواتهم، والهادف لتحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحصيل عوائد وفوائد على حساب الآخرين في المنظمة، وأحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها، وبذلك فإن هذا السلوك ينظر إليه بوصفه نوعاً من الأنشطة التأثيرية التي يستخدمها أعضاء المنظمة على أمل تعظيم مصالحهم وأهدافهم في مكان العمل (Vigoda & Cohen, 1998). ويعرف (Allen) التسييس التنظيمي بأنه التصرفات التأثيرية المقصودة لتحسين وحماية المصلحة الشخصية للأفراد. وعرفه (Mayes & Allen 1977) بأنه أداة لتحقيق نهايات لا تصادق عليها المنظمة، أو لتحقيق نهايات من خلال وسائل تأثير غير مشروعة (Sowmya & Panchanatham, 2011). وقدم (Ferris 1980) وزملاؤه تعريفاً آخر للتسييس التنظيمي يشير إلى "أنه سلوك ذو تأثير اجتماعي معد إستراتيجياً لتحسين وخدمة المصالح الذاتية" (Kuo, 2005).

وقد حدد (Ferris 1989) وزملاؤه خاصيتين أساسيتين للتسييس التنظيمي تؤثران على علاقته بمواقف وسلوك العاملين. أولاً: أن إدراك التسييس التنظيمي هو أكثر أهمية من حقيقته؛ إذ اقترح (Gandz 1980) & Murray أن التسييس التنظيمي يجب أن ينظر له على أنه تقييم شخصي وليس تعبيراً عن حالة موضوعية موجودة

الرواتب العالية للمديرين، وحالات البطالة، وأرباح الشركات غير المبرر، وعدم شعور الشركات بالمسؤولية. والمجموعة الثانية هي العوامل التنظيمية، وتتضمن ندرة الاتصالات، وعدم التعبير عن الرأي وعجز الإدارة. أما المجموعة الثالثة فهي العوامل المتعلقة بخصائص الدور والوظيفة وتشمل؛ غموض الدور، وصراع الدور وعبء العمل. وقد أسفرت المراجعة للدراسات السابقة عن تحديد ثلاثة مسببات رئيسة للتهكم التنظيمي تتلاءم مع طبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمات العراقية وهي: التسييس التنظيمي (Organizational Politics) (Davis & Gardner, 2004; Hochwarter *et al.*, 2004) وفشل مبادرات التغيير السابقة (History of failed change attempts) (Wanous *et al.*, 1994; Reichers *et al.*, 1997) والنفاق التنظيمي (Organizational Hypocrisy) (Urbany, 2005; Fleming, 2005)، وهذه المسببات لم تأخذ استحقاقها الكافي في الدراسات السابقة، وفي ما يأتي توضيح لكل منها:

التسييس التنظيمي

أثار مصطلح التسييس التنظيمي خلال العقدين الأخيرين اهتمام الباحثين في حقل الإدارة، وهذا الاهتمام كان نتيجة لمحاولة الوصول إلى إجابات حديثة لتساؤلات قديمة؛ مثل معرفة الدوافع الحقيقية للأفراد في المنظمات، ومعرفة مسببات كثير من السلوكيات داخل المنظمة (Vigoda, 2000). ويعرف التسييس التنظيمي على أنه أفعال الأفراد وتصرفهم

التسييس: هل هي تمثل فرصة بالنسبة له أم أنها تمثل تهديداً.

ويقول Witt وزملاؤه (2000) إن التسييس التنظيمي يعني تلك الظاهرة التي يحاول فيها أعضاء المنظمة التأثير في الأعضاء الآخرين عن طريق وسائل غير مقررّة بشكل رسمي، أو على وفق معايير غير رسمية، كمحاولة لتحقيق أهداف فردية أو جماعية بشكل مباشر أو غير مباشر (Witt et al., 2000). ويقصد بمصطلح التسييس التنظيمي سلوك التلاعب والغدر والتفرقة والعداونية والتخريب والسلبية واللوم والربح والخسارة والكتمان واللاتعاونية الذي يسود مئات التفاعلات يومياً في المنظمة (Butcher & Clarke, 2001). ويضم التسييس ثلاثة عناصر أساسية هي (Kacmar & Carlson, 1997): السلوك المسيّس العام الذي يعني تلك السلوكيات الصريحة الهادفة إلى خدمة الذات من أجل ضمان تحقيق التقدم في المكاسب الشخصية، وعنصر الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً الذي يشير إلى تلك السلوكيات الخفية المبطنة وغير المباشرة التي يمارسها الأفراد لاكتساب الامتيازات من خلال انصياع الفرد لأفعال الآخرين. وأخيراً عنصر تسييس الزيادات والمكافآت الذي يقصد به إعطاء المكافآت والترقيات بناءً على اعتبارات شخصية.

وبما أن إدراك التسييس التنظيمي غالباً ما يعزى إلى تحقيق المصالح الشخصية والذاتية؛ لذلك فإنه من المحتمل جداً أن يعمل على تهديد الثقة المتبادلة

فعلاً. لقد لاحظ الباحثون قبل سنوات مضت أن استجابة الأفراد لإدراكاتهم للموقف قد تختلف عن حقيقة الموقف نفسه. وعلى ذلك، فإن إدراك التسييس التنظيمي يجب أن يكون مركزاً في إجراء البحوث والدراسات حتى إن كانت هذه الإدراكات تمثل تصويراً غير دقيق للبيئة التنظيمية الفعلية (Ferris et al., 1996).

أما الخاصية الثانية فإنها تشير إلى أن التسييس التنظيمي يمكن أن يفسر إما على أنه عامل مفيد لمصالح الفرد أو عامل مؤذٍ وضار له (Ferris et al., 1989). وفي مثل هذه الحالة فإن التسييس التنظيمي والممارسات التي تظهر على أنها ذات طابع سياسي داخل المنظمة يمكن أن توفر مواقف معينة لاكتساب منافع محتملة (فرصة) ويمكن كذلك أن تجسد خسارة محتملة (تهديد) (Ferris et al., 1996). وعلى سبيل المثال فإن البحوث قد رجحت أن كثيراً من الأفراد يدركون التسييس التنظيمي على أنه تهديد لمصالحهم (Cropanzano et al., 1997) وقد أثمر ردود فعل عاطفية سلبية مثل زيادة القلق الوظيفي وانخفاض الرضا الوظيفي (Kacmar & Baron, 1999). وعلى أي حال فإن هنالك عدداً من الأفراد قد يدركون التسييس التنظيمي على أنه فرصة لتحقيق وتقديم مصالحهم الذاتية قد ينتج عن ردود فعل عاطفية إيجابية (Ferris et al., 1989). وعليه فإن إدراك التسييس التنظيمي من المحتمل أن ينتج في صورة استجابات مختلفة تعتمد على نظرة الفرد لعملية

يشير النفاق إلى الأفعال التي تتعارض مع القيم المعلنة، والمحكوم عليها. عموماً بأنها شكل من أشكال خيانة الأمانة. كما يعبر النفاق التنظيمي عن السلوكيات والخطابات التنظيمية غير المتناسقة التي تمثل استجابة للمطالب الخارجية المتضاربة، تلك التي تكون على هيئة قواعد متعارضة أو ضغوط مادية. والنفاق في المنظمات يعني قيام القيادات التنظيمية أو أي جهات أخرى في المنظمة بالتصريح بالتوقعات السلوكية للآخرين في حين يتجاهلون التوقعات المقررة في السلوك الخاص بهم، والذي سبق لهم التصريح به سابقاً. فعلى سبيل المثال فإن قادة المنظمات يدعون أن الجودة هي المهمة رقم واحد في المنظمة، ولكنهم في واقع الأمر يركزون فقط على تحقيق متطلبات جدولة الإنتاج. أو يقوم كبار المسؤولين التنفيذيين داخل المنظمة بالإصرار والتأكيد على أهمية التخفيضات الكبيرة في التكاليف ولكنهم في الوقت نفسه يكافئون أنفسهم ببذخ (Philippe & Koehler, 2005).

وباختصار فإن الإدارة العليا للمنظمة عندما تواجه كثيراً من المطالب المتنوعة والمتخالفة في بعض الأحيان من جهات وأطراف كثيرة داخل المنظمة أو خارجها قد يجعلها تقع في فخ النفاق التنظيمي؛ لأن قيادات المنظمة يجب أن تستجيب لمشكلات العاملين ومطالبهم وتعمل على حلها، وتقوم بإرضائهم، كما أنه يجب أن تستجيب للمطالب الخارجية والضغوط الحكومية ولجميع الجهات ذات

مابين أعضاء المنظمة (Parker et al., 1995). وهذا قد يسهم في توليد حالة من المشاعر السلبية، مثل الازدراء والألم اللذين يؤثران بشكل مباشر على إدراك نزاهة المنظمة واستقامتها. ومثل هذه المشاعر السلبية تقودنا إلى الافتراض الآتي:

من المتوقع أن تقود المستويات العالية من التسييس التنظيمي إلى مستويات أعلى من التهكم مقارنةً مع المستويات المنخفضة من التسييس.

النفاق التنظيمي

في بيئات العمل التي تتصف بالالتأكد وعدم الاستقرار فإن الحلول المقدمة للمشكلات تميل لتعكس ما هو متاح بالفعل وليس ما يمكن البحث عنه. فمن السهولة التصريح عن معايير اتخاذ القرارات الجيدة، ولكن ليس من السهولة القيام بتحقيقها وتنفيذها. وبشكل مشابه فإن النفاق التنظيمي يشير إلى عدم الاتساق والانفصال بين ما يقوله القادة في المنظمات (المناقشات غير الرسمية التي تجري بين الأطراف المختلفة في المنظمات) وبين قراراتهم (القرارات أو السياسات الرسمية المسجلة ضمن الهرم التنظيمي التي غالباً ما تكون موثقة ومكتوبة؛ مثل الخطط وموازنات المنظمة) والأفعال التي يقومون بتنفيذها (أي ما يؤديه القادة التنظيميون فعلاً عكس ما اتفقوا عليه بصورة رسمية أو غير رسمية وقالوا إنهم سيفعلونه)، وهذا غالباً ما يعكس الأهداف المتناقضة والمتعددة (Perez & Robson, 1999).

ومبادرات الجودة الشاملة، وتحسين خدمة العميل وما شابه ذلك (Reichers *et al.*, 1997). وتعد جهود التغيير التنظيمي أحد الأمور التي يستهدفها تهكم العاملين وسخريتهم (Brown & Cregan, 2008)، ويرى الباحثون أن التهكم تجاه مساعي التغيير على أنه شكل من أشكال التهكم التنظيمي يشير إلى أنه ردة فعل العاملين نتيجة إدراك فشل مبادرات التغيير. وهذا لا يشمل فقط التغييرات التي ببساطة لم تقم المنظمة بتنفيذها، بل يشمل أيضاً التغييرات الفاشلة التي جعلت المنظمة أسوأ حالاً من ذي قبل. وعادة ما يحدث هذا في سياق قيام المديرين بتقديم الوعود المسبقة الزائفة التي تشير إلى أن التغيير سيكون لصالح العاملين. وهذا قد يشجع العاملين على عدم التعاون مع جهود التغيير الذي بالنتيجة ينعكس على فشل التغيير بسبب فقدان التعاون والمساعدة (Delken, 2004). ينطوي التهكم تجاه التغيير على خسارة حقيقة للإيمان في قادة التغيير، ويمثل استجابة لتاريخ من محاولات التغيير التي لم تستطع أن تحقق النجاح التام أو نجاحاً بشكل واضح. وينشأ هذا التهكم على الرغم من النوايا الحسنة التي تبدر من المسؤولين عن التغيير، وحتى صناع القرار العقلاني الذين يهتمون بتحقيق رفاهية العاملين وقيمة سمعتهم الخاصة (Reichers *et al.*, 1997).

ويتكون التهكم تجاه التغيير التنظيمي من عنصرين أساسيين هما: أولاً: النظر إلى التغيير على أنه عملية عقيمة وغير مجدية، وثانياً: وضع اللوم في فشل

الصلة. وعليه فإن النفاق التنظيمي يتجسد من خلال الاستجابة لهذه المطالب؛ سواء من خلال التحدث بطريقة ما لإرضاء أحد الأطراف وإصدار قرار بطريقة أخرى لإرضاء طرف آخر وعمل شيء آخر لإرضاء طرف ثالث (Brunsson, 2002).

وكما يلاحظ مما تقدم ذكره فإن تعارض الأفعال التي تصدر عن قيادات المنظمة مع الأهداف المعلنة سيفسر من قبل العاملين عموماً على أنه شكل من أشكال خيانة الأمانة، وهذا من دون أدنى شك سيسهم في إثارة أزمة الثقة ما بين العاملين وإدارة المنظمة. وكما أشار (O'Brien *et al.*, 2004) فإن فقدان الثقة يعد عاملاً حاسماً في إدراك التهكم التنظيمي في نظر العاملين. وقد وجد عدد من الدراسات (e.g., Urbany, 2005; Valentine & Elias, 2005) أن النفاق يزيد من مستوى التهكم لدى العاملين. وهذا سيقودنا إلى الافتراض الآتي:

من المتوقع أن تقود المستويات العالية من النفاق التنظيمي إلى مستويات أعلى من التهكم مقارنةً بالمستويات المنخفضة من النفاق التنظيمي

فشل مساعي التغيير التنظيمي

يشهد كثير من المديرين والعاملين في مئات من المنظمات النجاحات والفشل والإحباط التي تتسق مع تغيير طريق الأعمال التي ينجزونها. وتتضمن مبادرات التغيير هذه كثيراً من المجالات التي تشمل إعادة هندسة الأعمال، وإعادة الهيكلة،

المحتمل أن يسهم في إيقاد حالة التهكم لديهم، وهذا سيقودنا إلى الافتراض الآتي:

من المتوقع أن تقود المستويات العالية من فشل مبادرات التغيير التنظيمي السابقة إلى مستويات أعلى من التهكم مقارنةً بالمستويات المنخفضة من فشل مبادرات التغيير

كما يفترض الباحث أن إدراك التسييس التنظيمي يزيد من تأثير فشل مبادرات التغيير التنظيمي على التهكم التنظيمي لدى العاملين. وهذا الافتراض نابع من فكرة أساسية مفادها أن انخفاض مستوى التسييس التنظيمي قد يجعل العامل يعزو فشل مبادرات التغيير التنظيمي إلى وجود عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة العليا. أما في حالة وجود التسييس التنظيمي فإن العامل من المحتمل الكبير أن يعزو فشل مبادرات التغيير التنظيمي إلى وجود عوامل سببها سعي الإدارة العليا إلى تحقيق مصالحها الشخصية على حساب مصلحة المنظمة. وهذا يرشدنا إلى الافتراض القائل في أدناه:

من المتوقع أن تقود المستويات العالية من التسييس التنظيمي إلى مستويات أعلى من التهكم عندما تفشل المنظمة في تنفيذ مبادرات التغيير السابقة مقارنةً بنجاحها في تنفيذ هذه المبادرات

من جانب آخر يفترض البحث أن إدراك النفاق التنظيمي يزيد من تأثير فشل مبادرات التغيير التنظيمي على التهكم التنظيمي لدى العاملين. وهذا الافتراض يأتي أيضاً من ذات الفكرة السابق إيرادها

برامج التغيير على الجهات المسؤولة عنه والمتمثلة بالإدارة. وفي مثل هذه الحالة فإن العاملين ينظرون إلى الإدارة على أنها لا تمتلك القدرة أو الحافز الكافي للقيام بمبادرات التغيير (Brown & Cregan, 2008). لذلك فإن العاملين الذين يتهكمون تجاه التغيير التنظيمي يكون لهم مواقف متشائمة تجاه التغيير، ويلقون اللوم على المسؤولين عن التغيير لافتقارهم للقدرة والدافع اللازمين لجعل التغيير ناجحاً (Ribbers, 2009). وعلى الرغم من أن كثيراً من المنظمات تحاول التغلب على الاضطرابات والتغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية من خلال الاعتماد بشكل متزايد على عاملها على التكيف مع التغيير (Stanley *et al.*, 2005)، إلا أن التهكم ينخر هذا الاعتماد.

ويرى (Reichers) وزملاؤه (1997) أن هنالك كثيراً من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الإدارة العليا من أجل تقليل هذا التهكم لدى العاملين منها على سبيل المثال: (1) تشجيع العاملين على المشاركة في جهود التغيير التنظيمي ووضع قراراتها، (2) إبقاء العاملين على علم بالتغيرات الجارية من حيث: متى ولماذا، وكيف، (3) الاعتراف بالأخطاء، والاعتذار تجاه مبادرات التغيير الفاشلة السابقة (Reichers, 1997). وبما أن فشل مبادرات التغيير السابقة يقود إلى خلق حالة من عدم الثقة لدى العاملين في إمكانية المنظمة وقدرتها على أداء برامج وخطط التغيير بفاعلية (Brown & Cregan, 2008) فإن هذا من

وغيرها من مجالات التدريب. إلا أن استخدامها مدخلاً تجريبياً جرى توظيفه في مجالات بحثية متعددة (Greenberg & Folger, 1988). وفي بحوث السلوك التنظيمي يتخذ المدخل التجريبي المستند على السيناريوهات غرضين أساسيين هما: أ- وصف مواقف أو سلوكيات الأفراد العاملين في أوضاع تنظيمية معينة، وب- توضيح العمليات الإنسانية الأساسية من حكم أو إدراك أو تفكير والخاصة بحالة أو ظاهرة محددة (Greenberger & Eskew, 1993).

وهناك ثلاث خصائص أساسية تحكم عملية تصميم المدخل التجريبي المستند إلى السيناريوهات وهي: مستوى انضمام المشاركين، والدور الذي يتم القيام به ودرجة محدودية الاستجابة.

ويعبر مستوى انضمام المشاركين عن درجة تجسيد المشارك في الدراسة للدور المفترض وهو يمتد من انضمام عالٍ إلى انضمام منخفض جداً. فعلى سبيل المثال إذا طلب من شخص معين تخيل موقف معين وإبداء حكمه تجاه ذلك الموقف فإن هذا يمثل انضماماً منخفضاً من قبل المشارك. أما إذا طلب من المشارك أن يقرأ قصة معينة بأحداث مختلفة تتضمن أدواراً هو يقوم بها في الواقع الفعلي فإن درجة الانضمام هنا تكون عالية. أما خاصية الدور الذي يتم لعبه فإنه يعبر عن تمثيل المشارك لنفسه أو للآخرين. ففي بعض الأحيان يطلب من المشاركين ممارسة أدوارهم الخاصة في مواقف اجتماعية معينة، وفي أحيان أخرى يطلب منهم ممارسة أدوار أخرى عامة. وسواء أكان المشارك يجسد

التي تشير إلى أن انخفاض مستوى النفاق التنظيمي قد يجعل العامل يعزو فشل مبادرات التغيير التنظيمي إلى وجود عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة العليا. أما في حالة وجود النفاق التنظيمي فإن العامل من المحتمل جداً أن يعزو فشل مبادرات التغيير التنظيمي إلى وجود عوامل سببها تعارض الأفعال التي تصدر عن قيادات المنظمة مع الأهداف المعلنة. وهذا يمثل شكلاً من أشكال خيانة الأمانة. وهذا يؤدي بنا إلى الافتراض الآتي:

من المتوقع أن تقود المستويات العالية من النفاق التنظيمي إلى مستويات أعلى من التهكم عندما تفشل المنظمة في تنفيذ مبادرات التغيير السابقة مقارنةً في تنفيذ هذه المبادرات بنجاح

مدخل السيناريوهات

يمثل المدخل التجريبي المستند إلى السيناريوهات (scenario-based experiment) مدخلاً شائع الاستخدام في البحوث الإدارية تكرر استخدامه في الدراسات التي تناولت موضوع التهكم (e.g., Andersson & Bateman, 1997). وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على مفهوم لعب الدور (Role Playing) الذي يشير إلى طلب الباحث من المشاركين في عينة البحث أن يقتبسوا تجريبياً دور أو سلوك شخص معين في موقف ما (Aronson & Carlsmith, 1968). وعلى الرغم من أن حقيقة لعب الدور لها تاريخ كبير في العمل بوصفها أداة مهمة تستخدم لتسهيل عملية التدريب حول مهارات العلاقات الشخصية والمهارات الوظيفية

انضمام المشاركين منخفضاً نسبياً، ويلعب المشاركون أدوار الآخرين في مواقف غير مألوفة وبدرجة استجابة عالية (Greenberger & Eskew, 1993). ووفقاً لرأي (Anderson & Bateman, 1997) فإن المدخل التجريبي المستند على السيناريوهات مدخل ملائم لدراسة موضوع مسببات التهكم التنظيمي؛ لأن دراسة هذه المتغيرات من المحتمل جداً أن تتصف بدرجة ملائمة وألفة عالية للمشاركين.

تصميم الدراسة وإجراءاتها

تصميم الدراسة

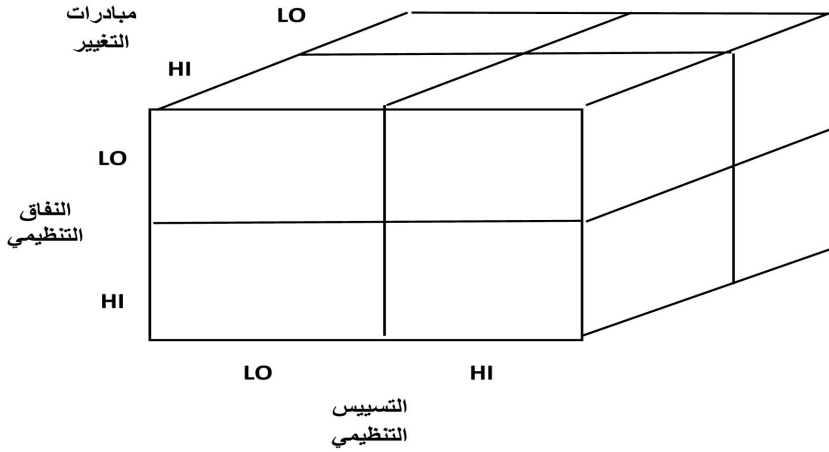
لغرض اختبار فرضيات البحث والوقوف على مصداقيتها فإن الباحث قام بتوظيف المدخل التجريبي المستند على السيناريوهات من خلال إجراء اختبار تجريبي لتأثير ثلاثة متغيرات مستقلة (التسييس التنظيمي، فشل مبادرات التغيير السابقة والنفاق التنظيمي) مع مستويين لكل متغير مستقل: مستوى عالٍ مقابل مستوى منخفض. وقد أثمر هذا تجربة ذات تصميم عاملي (2 x 2 x 2) تتكون من ثمان خلايا تجريبية. أما المتغير التابع الرئيس للدراسة فيتمثل بالتهكم الذي يتكون من ثلاثة مقاييس وهي: التهكم تجاه المنظمة التي تم افتراضها في السيناريو (منظمة الرافدين)، والتهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها، والتهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي. والشكل (1) يوضح كيفية تشكل الخلايا التجريبية الثمان للبحث.

نفسه أم الآخرين فإنه سوف يتباين بمدى ألفته لذلك الدور: أي يألف الدور أو لا يألف الدور. فعلى سبيل المثال إذا طلب من طلبة الكلية أن يقيموا عملاً تدريسياً مفترضاً فإن هذا يعبر عن لعب المشاركون لنفسه وفي موقف مألوف، أما إذا طلب منهم أن يمارسوا دور مدير الإدارة المالية ويتخذوا مجموعة من القرارات المالية فإن هذا يعبر عن لعب المشاركون لنفسه ولكن في موقف غير مألوف، وإذا طلب منهم أن يحكموا على كيفية تصرف عميد كلية مفترض في أثناء المقابلات الوظيفية فإن هذا يعبر عن لعب دور الآخرين في موقف مألوف، وهكذا (Ginsburg, 1999).

أما خاصية محدودية الإجابة فإنها تصف درجة حرية المشاركون في التعبير عن ردة فعله حول المواقف المختلفة في السيناريو. فقد تكون درجة حرية المشاركون عالية، وقد تكون منخفضة، بالاعتماد على طبيعة الدراسة وغرضها. ويعتمد الباحث في تحديد طبيعة الخصائص السابقة على غرض الدراسة التجريبية. فإذا كانت الدراسة تهدف إلى وصف مواقف أو سلوكيات الأفراد العاملين في أوضاع تنظيمية معينة فإن خصائص الدراسة المناسبة هي: يكون انضمام المشاركون معتدلاً على الأقل، ويلعب المشاركون أدوار أنفسهم في مواقف مألوفة وبدرجة استجابة منخفضة. أما إذا كانت الدراسة تهدف إلى توضيح العمليات الإنسانية الأساسية من حكم أو إدراك أو تفكير والخاصة بحالة أو ظاهرة محددة فإن خصائص الدراسة المناسبة هي: يكون

شكل 1

مصفوفة الخلايا التجريبية الثمان



العينة

وزعت الاستبانة على (181) موظفاً من ست دوائر حكومية في محافظة الديوانية في هذه الدراسة. وقد تضمنت هذه الدوائر دائرة صحة الديوانية، وكلية التربية في جامعة القادسية، ومديرية البلديات، ودائرة التخطيط العمراني، ودائرة النفط ومديرية التربية العامة. وبسبب حالات اعتذار أو حالات غير مكتملة وغير صالحة للتحليل

استخدمت الدراسة (162) استبانة فقط، أي ما نسبته (89%). ويبين الجدول (2) عدد المشاركين من كل دائرة من هذه الدوائر الست. ويلاحظ أن نسبة المشاركة الأعلى كانت من قبل مديرية بلديات الديوانية. أما أقل نسبة مشاركة فقد كانت من نصيب مديرية التربية العامة في المحافظة. ولغرض ضمان التوزيع الاحتمالي فقد قام الباحث بأخذ قوائم أسماء الموظفين في الدوائر عينة البحث وتم اختيار أفراد عينة البحث بشكل عشوائي.

جدول 1

أعداد المشاركين ونسبهم بحسب الدوائر

المنظمة	عدد المشاركين	النسبة
مديرية الصحة	27	16.7
كلية التربية	26	16.0
مديرية البلديات	43	26.5
التخطيط العمراني	20	12.3
النفط	30	18.5
مديرية التربية	16	9.9
المجموع	162	100

جدول 2
خصائص عينة البحث

العمر		
المستوى	التكرار	النسبة
35-25	92	56.9
45-36	50	30.9
55-46	19	11.8
65-55	1	0.7
70-66	0	0
المجموع	162	%100
الجنس		
ذكور	87	53.7
إناث	75	46.3
المجموع	162	%100
سنوات الخدمة		
10-1	104	64.2
20-11	47	29.0
30-21	6	3.7
40-31	5	3.1
41 فما فوق	0	0
المجموع	162	%100

(10) سنة هي الفئة السائدة في عينة البحث.

إعداد السيناريوهات والمقاييس

تم تصميم ثمانية نماذج من السيناريوهات المختلفة: كل سيناريو يتضمن قصة تصور حالة متباينة لكل متغير من المتغيرات المستقلة الثلاثة (التسييس التنظيمي، وفشل مبادرات التغيير السابقة والنفاق التنظيمي). وقد طلب الباحث من المشاركين أن يفترضوا

كما يظهر الجدول (3) خصائص عينة البحث من حيث العمر، والجنس، وسنوات الخدمة. وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث. وكما يظهر من خلال الجدول فإن أكثر تكرار لعمر عينة البحث كان ضمن الفئة العمرية (35-25). كما تبين أيضاً أن النسبة الغالبة لعينة البحث كانت من الذكور في حين كانت نسبة الإناث الأقل. أما عدد سنوات الخدمة فإن التكرارات أظهرت أن الفئة من (1) إلى

تشير القصة إلى عدم وجود مجموعة من ذوي النفوذ يسيطرون على عملية اتخاذ القرارات الرئيسية داخل منظمة الرافدين. في حين أن متغير فشل مبادرات التغيير السابقة تم تصويره من خلال طرح نتائج مجموعة من مبادرات التغيير التي قامت بها منظمة الرافدين وفشلت بعد إتمامها أو نجحت. فعلى سبيل المثال قامت منظمة الرافدين قبل عدة سنوات بالعمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة في العمل، ولكن للأسف هذه المبادرة كانت عرضة للفشل وعدم النجاح. أما متغير النفاق التنظيمي فقد تم تصويره من خلال قيام مدير منظمة الرافدين المدعو "أحمد" بقول شيء ما وفعل شيء آخر من أجل تلبية احتياجات أصحاب المصالح المختلفين الذين يتعاملون مع هذه المنظمة، وكذلك تم ذكر مجموعة من الممارسات التي تجسد حالة عدم وجود النفاق التنظيمي.

مقاييس التهكم

يمثل التهكم المتغير التابع الرئيس في هذه الدراسة الذي تم قياسه كما ذكر سابقاً من خلال اعتماد ثلاثة مقاييس هي: مقياس التهكم تجاه منظمة الرافدين، ومقياس التهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها، ومقياس التهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي. كما تضمنت المقاييس الطلب من المشاركين تثبيت أعمارهم وسنوات الخدمة والجنس.

1 - التهكم تجاه منظمة الرافدين ومديريها: استخدم الباحث ست

أنهم موظفون يعملون بمنظمة حكومية اسمها منظمة "الرافدين" وأن يقرأوا القصة الموجودة في السيناريو بدقة وعناية. وقد تم توزيع النماذج الثمانية المختلفة من السيناريوهات على المشاركين في البحث بحيث يكون كل مشارك قد قرأ سيناريو مختلفاً واحداً فقط (الملحق 1). يعرض أحد نماذج السيناريوهات الثمانية). وقد أرفق الباحث مع كل نموذج سيناريو ثلاثة مقاييس تتعلق بالتهكم وهي: التهكم تجاه المنظمة التي تم افتراضها في السيناريو (منظمة الرافدين)، والتهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها، والتهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي. وفي ما يأتي توضيح لكل من السيناريوهات والمقاييس.

السيناريوهات

تم تصوير حالتين مختلفتين لكل متغير من المتغيرات المستقلة من خلال القصة المعروضة في السيناريوهات. فالتسبيس التنظيمي تم وصفه في القصة من خلال عرض بعض الممارسات التي تقوم بها منظمة الرافدين التي تجسد حالة التسييس؛ مثل قيام منظمة الرافدين باتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف من خلال اعتماد اعتبارات لا عقلانية لا تنظر إلى المصلحة المطلقة للمنظمة، بل تتأثر تبعاً لمصالح أفراد وجماعات معينة في هذه المنظمة. كما وصف الباحث حالة عدم وجود التسييس التنظيمي لدى منظمة الرافدين في سيناريوهات أخرى؛ فعلى سبيل المثال

التنظيمي). إجابة المشاركين على هذه الفقرات سوف تبين مدى انضمامهم وانخراطهم في أحداث السيناريو وفهمهم لها. وقد حصلت المجموعات الثلاث لهذه الفقرات على معامل اتساق داخلي (كرونباخ ألفا) بلغت على الترتيب (0.756, 0.875, 0.753).

الوسائل الإحصائية المستخدمة

استخدم البحث عدداً من الوسائل الإحصائية المناسبة لتحقيق أهدافه واختبار فرضياته وهي كالاتي:

- 1 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لغرض تقديم وصف إحصائي لمتغيرات البحث.
- 2 - معامل الارتباط البسيط (Pearson): لاختبار قوة التلازم بين متغيرات البحث.
- 3 - معامل كرونباخ ألفا: لاختبار الاتساق الداخلي لمقاييس البحث.
- 4 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لغرض تحليل التباين لمتغيرات واحد.
- 5 - تحليل التباين المتعدد (MANOVA): لغرض تحليل التباين لعدد من المتغيرات.

تحليل البيانات

التحليل التمهيدي

قبل البدء بعملية اختبار الفرضيات هناك حاجة لإجراء بعض التحليلات

فقرات لقياس حالة التهكم تجاه منظمة الرافدين ومديرها باعتماد دراسة (Brandes et al., 1999; Anderson & Bateman, 1997) وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي (أتفق جداً) - (لا أتفق جداً). وقد حصل هذا المقياس على معامل كرونباخ ألفا بلغ (0.874).

2 - التهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها: استخدمت أربع فقرات، وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذا النوع من التهكم باعتماد دراسة (Bateman, 1992). وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا لهذا المقياس (0.751).

3 - التهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي: يتكون مقياس التهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي من عشر فقرات، وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم الحصول عليها من مقياس فلسفة (Wrightsmen) حول الطبيعة الإنسانية (Wrightsmen, 1992). وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا لهذا المقياس (0.767).

مقياس فحص السيناريوهات

وظف البحث مقياساً خاصاً لفحص مصداقية ودقة تعبئة سيناريوهات الدراسة في نماذجها الثمانية. هذا المقياس يتكون من (6) فقرات، فقرتان لكل متغير مستقل من المتغيرات الثلاثة (التسييس التنظيمي، وفشل مبادرات التغيير السابقة، والنفاق

إجابات المشاركين عن فقرات سيناريو التسييس التنظيمي كانت متباينة بشكل معنوي، $(M = 2.95 \text{ versus } M = 2.41, t(162) = 2.07, p < 0.001)$ وكذلك الحال تجاه فقرات متغير فشل مبادرات التغيير السابقة أيضاً كانت متباينة معنوية $(M = 3.01 \text{ versus } M = 2.44, t(162) = 3.59, p < 0.05)$ كما أظهرت النتائج وجود تباين معنوي في فقرات فحص متغير النفاق التنظيمي $(M = 3.12 \text{ versus } M = 2.32, t(162) = 4.32, p < 0.001)$.

الوصف الإحصائي

يعرض الجدول (3) نتائج الوصف الإحصائي لمقاييس التهكم الثلاثة (التهكم تجاه منظمة الرافدين، والتهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها، والتهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي) الذي يتضمن مصفوفة الارتباط والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وكما يلاحظ من المتوسط الحسابي فإن مقاييس التهكم الثلاثة قد حصلت جميعها على مستوى في حدود المتوسط. ويلاحظ أن التهكم تجاه منظمة الرافدين قد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.436) وبانحراف معياري (0.874) يبين انسجام إجابات عينة البحث تجاه فقرات هذا المقياس. أما أقل متوسط حسابي فقد كان من نصيب مقياس التهكم تجاه المنظمات العراقية ومديريها؛ إذ بلغ (3.276) وبانحراف معياري (0.734) يدل على اتساق إجابات عينة البحث.

التمهيدية والتي تنقسم إلى جانبين أساسيين، وعلى الوجه الآتي:

1 - فحص العشوائية

(Randomization Check): تتطلب عملية إجراء أية دراسة تجريبية اختيار المشاركين في المجاميع الاختبارية بشكل عشوائي. ولأن البحث الحالي يتضمن ثمانى مجاميع اختبارية فإننا بحاجة إلى فحص مستوى العشوائية من خلال استخدام تحليل التباين في نوع العوامل الديموغرافية للمشاركين في المجاميع الاختبارية الثمان. وتتضمن هذه العوامل الديموغرافية كلاً من الجنس، والدائرة، والعمر، وسنوات الخدمة. وقد أظهرت النتائج عدم وجود تباين ذي دلالة معنوية بين العوامل الديموغرافية لأفراد عينة البحث المشاركين في مجاميع الاختبار الثمان. وهذا يدل على وجود حالة العشوائية في اختيار المشاركين في المجاميع الاختبارية.

2 - فحص التأثيرات المقصودة

(Intended Effects Check): يقصد بفحص التأثيرات المقصودة فحص مصداقية ودقة تعبئة سيناريوهات الدراسة في نماذجها الثمانية من المشاركين. فإذا كانت إجابات المشاركين متباينة ما بين النماذج المختلفة للسيناريوهات فإن هذا يدل على وجود تأثيرات مقصودة في الإجابات. وقد استخدم اختبار (t-Test) لغرض فحص التأثيرات المقصودة التي تجري على إجابات عينة البحث الخاصة بمقياس فحص السيناريوهات. وقد أظهرت النتائج أن

جدول 3

الوصف الإحصائي ومصفوفة الارتباط لمقاييس التهكم الثلاث

3	2	1	التهكم	
		1	معامل الارتباط	التهكم تجاه منظمة الرافدين
			المعنوية	
	1	(**) ,25	معامل الارتباط	التهكم تجاه المنظمات العراقية الحكومية
		,001	المعنوية	
1	(**) ,355	(**) ,204	معامل الارتباط	التهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي
	,000	,009	المعنوية	
3,358	3,276	3,436		المتوسط الحسابي
0,517	0,734	0,874		الانحراف المعياري

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), N= 162

المتسويات المختلفة للمتغيرات المستقلة. وقد أظهرت نتائج البحث أن عدد المشاركين في كل خلية تجريبية امتد من (14) إلى (24) مشاركاً. ولغرض اختبار تأثير التفعيل التجريبي للمتغيرات المستقلة الثلاثة على المتغيرات التابعة الثلاثة (مقاييس التهكم) فقد استخدم البحث تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) مع اعتماد معيار (Pillai's trace) لغرض تقييم المعنوية الإحصائية. تعمل نتائج (MANOVA) على إخبار الباحث حول وجود من عدم وجود تأثيرات معنوية لكل من المتغيرات المستقلة الثلاثة مع المتغيرات التابعة الثلاثة.

ويظهر تحليل (MANOVA) لمقاييس التهكم الثلاثة في الجدول (4) نتائج معنوية وفق اختبار معيار (Pillai's trace) لكل من فشل مبادرات التغيير السابقة ($F_{3, 156} = 4.724, p < 0.01$) والنفاق التنظيمي ($F_{3, 156} = 4.219, p < 0.01$).

أما مصفوفة الارتباط فإنها تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين مقاييس التهكم الثلاثة. وهذا يدل على أن ارتفاع التهكم تجاه أية منظمة قد يؤدي إلى ارتفاع التهكم تجاه المنظمات بشكل عام، وتجاه الطبيعة الإنسانية؛ إذ بلغت معاملات الارتباط على الترتيب (0.251; 0.204; 0.355) وجميع معاملات الارتباط كانت معنوية عند مستوى (1%).

اختبار الفرضيات

تتناول هذه الفقرة اختبار تأثيرات التفعيل التجريبي للمتغيرات المستقلة الثلاثة (التسييس التنظيمي، وفشل مبادرات التغيير، والنفاق التنظيمي) على مقاييس التهكم الثلاثة. وهذه التأثيرات تجسد خمس فرضيات رئيسة للبحث تم التطرق إليها في الفقرات السابقة من البحث. أشير في فقرة تصميم الدراسة إلى أن هناك ثمانية خلايا (مجاميع) تجريبية للبحث تعكس

مقاييس التهمك تقدم دعماً تجاه معنوية تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA). وفي ما يأتي توضيح لنتائج كل فرضية على حدة، وعلى الوجه الآتي:

الفرضية الأولى

تتنبأ هذه الفرضية بأن المستويات العالية من التسييس التنظيمي سوف تنتج عن مستويات عالية في التهمك التنظيمي مقارنةً بالمستويات المنخفضة من التسييس. وتظهر نتائج الجدول (5) عدم وجود دعم ذي دلالة إحصائية على جميع مقاييس التهمك الثلاثة (التهمك تجاه منظمة الرافدين، والتهمك تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها، والتهمك تجاه طبيعة الإنسان العراقي). وهذا يدل على عدم تحقق صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية

تتنبأ هذه الفرضية بأن المستويات العالية من فشل مبادرات التغيير التنظيمي السابقة سوف تقود إلى مستويات عالية من التهمك التنظيمي، مقارنةً بالمستويات

0.01 والتسييس التنظيمي * فشل التغيير (F 3, 156 = 7.871, p < 0.001). وهذه النتائج تقدم دعماً أولاً لثلاث فرضيات من أصل خمس فرضيات. أما تأثيرات التسييس التنظيمي (F 3, 156 = .732, n.s) والنفاق التنظيمي * فشل مبادرات التغيير السابقة (F 3, 156 = 1.368, n.s) فقد كانت نتائجها غير معنوية وعلى وفق معيار (Pillai's trace). ومن الجدير بالذكر أن هذه النتائج تعطي إشارات عامة حول حالة التباين والتأثير بين مستويات كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة مجتمعة. فمثلاً وجود التأثير المعنوي لمغير فشل مبادرات التغيير السابقة لا يتعلق بمقياس محدد للتهمك بل يشمل الجميع.

في ضوء النتائج السابقة، قام البحث بإجراء تحليل التباين لمغير واحد (ANOVA) لغرض بيان تأثير التفعيل التجريبي للمتغيرات المستقلة على كل مقياس من مقاييس التهمك الثلاثة بشكل مستقل، وهذا سوف يحدد أيّاً من أنواع

جدول 4

نتائج تحليل (MANOVA) لتأثيرات التفعيل التجريبي للمتغيرات المستقلة على مقاييس التهمك الثلاثة

تأثيرات التفعيل التجريبي	F	Sig.
التسييس التنظيمي	.732	.534
فشل مبادرات التغيير السابقة	4.724	.004
النفاق التنظيمي	4.219	.007
التسييس * فشل التغيير	7.871	.000
النفاق التنظيمي * فشل التغيير	1.368	.255

سيناريو يصفها بعدم ممارسة هذه السلوكيات ($M = 3.48$). وكانوا أيضاً أكثر تهكماً تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها ($M = 4.33$ versus $M = 3.18$)، وأكثر تهكماً تجاه طبيعة الإنسان العراقي ($M = 4.63$ versus $M = 3.71$). وهذا يدل على تحقق صحة الفرضية الثالثة للبحث.

الفرضية الرابعة

تتنبأ هذه الفرضية بأن المستويات العالية من التسييس التنظيمي سوف تقود إلى مستويات أعلى من التهكم التنظيمي عندما تفشل المنظمة في تنفيذ مبادرات التغيير السابقة مقارنةً بنجاحها في تنفيذ هذه المبادرات. وتظهر نتائج الجدول (5) وجود دعم ذي دلالة إحصائية على جميع مقاييس التهكم الثلاثة. إذ يلاحظ في الجدول (5) أن المشاركين الذين استلموا سيناريو يصف منظمة الرافدين بممارسة سلوكيات التسييس التنظيمي ولها مبادرات تغيير فاشلة كانوا أكثر تهكماً تجاه هذه المنظمة ($M = 4.21$) قياساً بالمشاركين الذين حصلوا على سيناريو يصف عدم وجود مبادرات تغيير فاشلة سابقة ($M = 3.16$). وكانوا أيضاً أكثر تهكماً تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها ($M = 4.48$ versus $M = 3.23$)، وأكثر تهكماً تجاه طبيعة الإنسان العراقي ($M = 4.53$ versus $M = 3.19$). وهذا يدل على تحقق صحة الفرضية الرابعة للبحث.

المنخفضة من فشل التغيير. وتبين نتائج الجدول (5) وجود دعم ذي دلالة إحصائية على جميع مقاييس التهكم الثلاثة (التهكم تجاه منظمة الرافدين، والتهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها، والتهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي). وكما يظهر في الجدول (5) فإن المشاركين الذين استلموا سيناريو يصف فشل منظمة الرافدين في تنفيذ مبادرات التغيير السابقة كانوا أكثر تهكماً تجاه هذه المنظمة ($M = 4.32$) قياساً بالمشاركين الذين حصلوا على سيناريو يصفها بالنجاح في تنفيذ مبادرات التغيير السابقة ($M = 3.65$). وكانوا أيضاً أكثر تهكماً تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها ($M = 4.22$ versus $M = 3.13$)، وأكثر تهكماً تجاه طبيعة الإنسان العراقي ($M = 4.43$ versus $M = 3.54$). وهذا يدل على تحقق صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة

تشير هذه الفرضية إلى أن المستويات العالية من النفاق التنظيمي سوف تقود إلى مستويات عالية من التهكم التنظيمي، مقارنةً بالمستويات المنخفضة منه. وتوضح نتائج الجدول (5) وجود دعم ذي دلالة إحصائية على جميع مقاييس التهكم الثلاثة. وكما يلاحظ في الجدول (5) فإن المشاركين الذين استلموا سيناريو يصف منظمة الرافدين ومديريها بممارسة سلوكيات تدل على النفاق التنظيمي كانوا أكثر تهكماً تجاه هذه المنظمة ($M = 4.51$) قياساً بالمشاركين الذين حصلوا على

الفرضية الخامسة

سلوكيات النفاق التنظيمي، ولها مبادرات تغيير فاشلة كانوا أكثر تهكماً تجاه هذه المنظمة ($M = 4.35$) قياساً بالمشاركين الذين حصلوا على سيناريو يصف عدم وجود مبادرات تغيير فاشلة سابقة ($M = 3.25$). وهذا يدل على تحقق صحة الفرضية الخامسة بشكل جزئي.

خلاصة لما تقدم، يتبين من خلال قيم (Partial Eta Squared) الظاهرة في جدول (5) أن أكثر المسببات تأثيراً في طبيعة التهكم التنظيمي تجاه المنظمة المفترضة ومديريها هو فشل مبادرات

تتوقع هذه الفرضية أن المستويات العالية من النفاق التنظيمي سوف تقود إلى مستويات أعلى من التهكم التنظيمي عندما تفشل المنظمة في تنفيذ مبادرات التغيير السابقة مقارنةً بنجاحها في تنفيذ هذه المبادرات. وتبين نتائج الجدول (5) وجود دعم ذي دلالة إحصائية على مقياس واحد (مقياس التهكم تجاه منظمة الرافدين) من أصل ثلاثة مقاييس للتهكم. ويظهر في الجدول (5) أن المشاركين الذين استلموا سيناريو يصف منظمة الرافدين بممارسة

جدول 5

نتائج تحليل (ANOVA) لتأثيرات التفعيل التجريبي للمتغيرات المستقلة على كل مقياس من مقاييس التهكم الثلاثة

المصدر	المتغير التابع / التهكم تجاه.....	F	Sig.	Partial Eta Squared
التأسيس التنظيمي	منظمة الرافدين ومديريها	.602	.439	.004
	المنظمات العراقية الحكومية	.643	.424	.004
	طبيعة الإنسان العراقي	1.880	.172	.012
فشل مبادرات التغيير السابقة	منظمة الرافدين ومديريها	4.469	.034	.020
	المنظمات العراقية الحكومية	4.819	.022	.024
	طبيعة الإنسان العراقي	5.982	.016	.037
النفاق التنظيمي	منظمة الرافدين ومديريها	7.821	.006	.018
	المنظمات العراقية الحكومية	7.971	.005	.049
	طبيعة الإنسان العراقي	8.054	.005	.050
التأسيس * فشل التغيير	منظمة الرافدين ومديريها	7.902	.006	.000
	المنظمات العراقية الحكومية	10.599	.001	.064
	طبيعة الإنسان العراقي	17.788	.000	.104
النفاق التنظيمي * فشل التغيير	منظمة الرافدين ومديريها	8.070	.005	.020
	المنظمات العراقية الحكومية	.314	.576	.002
	طبيعة الإنسان العراقي	.000	.993	.000

يظهر موقف التهكم تجاه منظمة محددة بسبب ظاهرة أو إثارة معينة، بل إن هذا التهكم قابل للتعميم على المنظمات الأخرى، بل يمكن أن يتحول من حالة موقف أو اتجاه قابل للتغيير إلى حالة مزية شخصية ثابتة. وهناك تفسيران محتملان لهذه الحالة: أولاً الموظف العراقي بسبب خبرته السابقة في العمل في المنظمات الحكومية وتعامله مع زملائه الآخرين، وما يصله من معلومات حولها قد بلور تصوراً متهمكاً تجاهها قبل إجراء التجربة. وثانياً بسبب انعكاس حالة التهكم تجاه منظمة الرافدين (بسبب ممارسات معينة) وانتقالها إلى حالة تهكم تجاه المنظمات عموماً وتجاه الطبيعة الإنسانية.

2 - على الرغم من أن الدراسات السابقة

(e.g., James, 2005; Hochwarter et al., 2004) قد وجدت أن التسييس التنظيمي يؤثر بشكل طردي في التهكم التنظيمي. إلا أن الدراسة الحالية لم تثبت ذلك. والتعليل المحتمل وراء هذه النتيجة يستقر بما أفاد به (Ferris) وزملاؤه (1989) بأن التسييس التنظيمي قد يفسر في بعض الأحيان على أنه فرصة إيجابية تخدم مصالح الأفراد العاملين وفي أحيان أخرى يفسر على أنه تهديد. فعندما يفسر المشاركون حالة التسييس

التغيير، وأكثر المسببات تأثيراً في التهكم تجاه المنظمات العراقية وتجاه طبيعة الإنسان العراقي هو النفاق التنظيمي. كما أظهرت نتائج (Partial Eta Squared) أن نسبة تأثير فشل مبادرات التغيير تزداد مع إدراك أفراد عينة البحث لوجود التسييس التنظيمي، وهذا قد يكون ناجماً من اعتقاد أفراد عينة البحث أن سبب فشل مبادرات التغيير تأتي من سعي قيادة المنظمات إلى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المنظمة. كما تبين النتائج أن نسبة تأثير فشل مبادرات التغيير تزداد مع إدراك أفراد عينة البحث لوجود النفاق التنظيمي، وهذا قد يكون ناتجاً من إدراك أفراد عينة البحث أن فشل التغيير هو مصداق للنفاق التنظيمي الموجود.

مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات والمقترحات

مناقشة النتائج وتفسيرها

هنالك كثير من النتائج التي توصل إليها البحث من خلال القيام بعملية تحليل بيانات الدراسة، يمكن توضيح هذه النتائج والعمل على تفسيرها في ما يأتي:

1 - أظهر المشاركون في البحث مستوى مرتفعاً من التهكم تجاه منظمة الرافدين المفترضة، وتجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديرها، وكذلك تجاه طبيعة الإنسان العراقي. وهنا يستنتج أن الموظف العراقي عينة البحث لا

- 5 - أشير في النقطة (2) في ما تقدم إلى أن التسييس التنظيمي يمكن أن يفسر إما على أنه عامل مفيد لمصالح الفرد أو عامل مؤذ وضار له (Ferris et al., 1989). ولكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا: متى يفسر التسييس التنظيمي على أنه عامل مؤذ وضار لمصالح الأفراد؟ يعتقد الباحث أن نتائج الدراسة أسهمت في الإجابة عن جزء من هذا التساؤل. فقد أظهرت النتائج بأن التسييس التنظيمي يفسر على أنه تهديد لمصالح الأفراد عندما يصاحبه فشل لمبادرات التغيير السابقة؛ لأن هذا الفشل يبين الصبغة الحقيقية لنتائج ممارسات التسييس داخل المنظمة.
- 6 - يزداد دور النفاق التنظيمي في إثارة بواعث التهكم تجاه المنظمات عندما يصاحبه فشل مبادرات التغيير التي قامت بها؛ لأن هذا يثبت العواقب التي كانت محتملة تجاه ممارسات النفاق التنظيمي ويؤكد مضاره في اتجاهات العاملين وتصوراتهم.
- التوصيات**
- في ضوء الاستنتاجات السابقة صيغت مجموعة من التوصيات الهادفة وعلى الوجه الآتي:
- 1 - يجب أن تدرك المنظمات عينة البحث بشكل خاص والمنظمات الحكومية العراقية بشكل عام أن مزية شخصية على أنه فرصة قد تخدم مصالحهم الذاتية فحينها لن يكون هنالك تأثير محتمل للتسييس على التهكم التنظيمي، وهذا ما قد يكون موجوداً فعلاً في البحث الحالي.
- 3 - عندما يدرك العاملون أن مبادرات التغيير التي خططت ونفذت من منظماتهم قد باءت بالفشل فإن عواطف سلبية وشكوكاً سيئة تجاه نزاهة هذه المنظمة ومصادقية عملها تكون قد تشكلت في أذهان هؤلاء العاملين. الأسوأ من هذا أن العواطف والمواقف السلبية قد يتم تعميمها على جميع المنظمات ومديريها، بل إنها قد تتحول إلى مزية شخصية لدى العاملين تجاه الطبيعة الإنسانية.
- 4 - عندما يرى العاملون أن إدارة المنظمة التي يعملون فيها تواجه كثير من المطالب داخل المنظمة أو خارجها، وتسعى للإجابة عن هذه المطالب من خلال التحدث بطريقة ما لإرضاء أحد الأطراف وإصدار قرار بطريقة أخرى لإرضاء طرف آخر وعمل شيء آخر لإرضاء طرف ثالث. فإن العاملين سوف يتبلور في أذهانهم مواقف عدم النزاهة وعدم الاستقامة تجاه هذه المنظمة، وهذا قد ينتقل أيضاً على جميع المنظمات ومديريها وقد يتحول إلى مزية شخصية لدى العاملين.

- 4 - أفضل طريقة للتعامل مع المطالب المتنوعة والمتخالفة التي تواجهها المنظمات عينة البحث يكون من خلال تحقيق الاستجابة المتوازنة، ونبذ الوعود التي لا يمكن تحقيقها وتأكيد ما هو صحيح فقط.
- 5 - أن تتوجه المنظمات عينة البحث تجاه تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي في العمل لما له تأثيرات سلبية لا يحمد عقباها. وهذا يمكن تحقيقه بمساعدة عدد من الأمور منها تحقيق العدالة والإنصاف والمساواة بين العاملين دون أي تفرق؛ سواء كانت هذه العدالة على مستوى التوزيع من مكافآت وتعويضات وحوافز أو على المستوى الإجرائي أو مستوى التعاملات الشخصية وخاصة التعامل والتفاعل بين المديرين والمرؤوسين، وإشاعة ثقافة العمل الصادق والنزاهة والاستقامة والسلوك الأخلاقي بين العاملين داخل المنظمات والترويج لجميع مبادرات التغيير التي نجحت في السابق من المنظمة ما بين العاملين.
- المحددات والبحوث المستقبلية
- على الرغم من أن هذا البحث يقدم عدداً من الإسهامات المفيدة فإنه لا يخلو من المحددات، وهذه المحددات تسهم في اقتراح عدد من البحوث المستقبلية وعلى الوجه الآتي:
- التهكم التنظيمي هو ظاهرة سائدة في المنظمات، ولها مخاطر جسيمة على الجانب النفسي والأدائي للعاملين. فالتذمر والإحباط والاشمئزاز داخل العمل هي مؤشرات يمكن أن تستعين بها المنظمات لتشخيص هذه الظاهرة.
- 2 - من الأهمية للمنظمات عينة البحث أن تخفف من حدة الصدمة الناجمة من فشل مبادرات التغيير التي تقوم بتنفيذها. وخير وسيلة لتحقيق ذلك يكون من خلال إشراك العاملين في عملية تخطيط التغييرات المزمع إجراؤها والأخذ بأرائهم وأفكارهم. وهذا ما سيجعل العاملين يلقون بجزء من اللائمة على أنفسهم بسبب مشاركتهم في وضع مبادرات التغيير. وهذا بالنتيجة سينعكس بشكل إيجابي على تقليل مستوى التهمك الناتج من فشل مبادرات التغيير.
- 3 - تحتاج المنظمات عينة البحث أن تعمل على تحجيم التسييس التنظيمي وتعطيل مسبباته من خلال بث روح الشفافية والمساءلة في العمل الإداري واستخدام آليات المكافآت والحوافز، كما تحتاج أن تعمل على ترصين الانتماء الوظيفي، وتقنيت الولاءات الفئوية والتحزب التنظيمي، خدمة لمصالح المنظمة بوجه عام.

إن هنالك احتمالاً لظهور تحيز الرغبة الاجتماعية في إجابات أفراد عينة البحث عند قراءتهم للسيناريوهات، بسبب توجههم نحو اختيار الخصائص المرغوبة والمفضلة، لذا، يمكن للباحثين في دراسات أخرى تناول متغير الرغبة الاجتماعية باعتباره متغيراً ضابطاً (Control Variable) لمعرفة مدى تأثيره على النتائج (Podsakoff et al., 2003).

3 - ركزت الدراسة على العوامل التي قد تسهم في زيادة مستوى التهكم التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، ولم تأخذ بالاعتبار العوامل الأخرى التي قد تسهم في تقليله، مثل إدراك الدعم التنظيمي والإيفاء بالعقد النفسي والشعور بالعدالة التنظيمية. وهذا قد يكون اتجاهاً آخر أمام الباحثين للخوض فيه من خلال دراسات مستقبلية.

1 - على الرغم من أن استخدام منهج السيناريوهات يكسب البحث إمكانية تحقيق الصدق الداخلي (Internal Validity) التي تسهم تبعاً في وضع التفسير السببي ما بين علاقات الدراسة، إلا أنها يمكن أن تتعرض للانتقاد؛ لأنها لا تسمح للمشاركين بالتعبير عن مواقف ومعايشة في منظمات حقيقية، بل تعتمد اعتماداً كبيراً على ردود فعل وإجابات تخيلية وليست واقعية. لذا، فإن الباحث يشجع الباحثين الآخرين على استخدام منهج السيناريوهات مع المنهج الحقل (Field Study) لغرض تعويض نقاط ضعف الواحدة من خلال نقاط قوة الأخرى (Dipboye, 1990).

2 - القلق الآخر الذي يدور حول نتائج دراستنا يتمثل باحتمال حدوث التحيز الناجم من متغير الرغبة الاجتماعية (Social Desirability)؛ إذ

المراجع

Anderrson, L., & Bateman, T. S. 1997. Cynicism in the work place: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 449-470.

Andersson, L. 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.

Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. 1999. Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.

- Brown, M. and Cregan, C. 2008. Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47 (4), 667-686.
- Brunsson, N. 2002. The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations (2nd ed.). Copenhagen, DK: DJOEF Publishing.
- Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A. A., & Toth, P. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 159-180.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. 2004. Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15 (4), 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. 2004. Organizational cynicism: A study among call centers. Unpublished Thesis, University of Maastricht.
- Dipboye, R.L. 1990. Laboratory vs. field research in industrial and organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5 (2), 1-34.
- Eaton, J. 2000. A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Unpublished Dissertation, York University, Toronto, Ontario.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. 1989. Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*, pp. 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fleming, P. 2005. Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a 'Culture of Fun' program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.
- Greenberg, J. and Eskew, D. E. 1993. 'The role of role playing in organizational research'. *Journal of Management*, 19 (2), 221-241.
- Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. R. 2004. The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 44-57.
- Ince, M., & Turan, S. 2011. 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 Administrative Sciences*, 37 (37), 105-121.
- James, M. 2005. Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school

- systems. Unpublished Dissertation, the Florida State University, College Of Business.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. 2003. 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.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. 1997. Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): a multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627-658.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. 1989. The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., & Postmes, T. 2004. Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe. *Career Development International*, 9(1), 28-44.
- Parker, C., Dipboye, R., & Jackson, S., 1995. "Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences", *Journal of Management*, 21 (5), 891-912.
- Perez, L. and Robson, K. 1999. Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10 (4), 383-407
- Philippe, T. and Koehler, J. 2005. A Factor Analytical Study of Perceived Organizational Hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (2),13-20.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Proefschrift, A. 2007. Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Unpublished Dissertation, University of Maastricht.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. 1997. Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1): 48-59.
- Ribbers, I. 2009. Trust, cynicism, and organizational change: the role of management. Unpublished thesis, Tilburg University.
- Sowmya, K. and Panchanatham, N. 2011. Job burnout: an outcome of organisational politics in banking sector. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2 (1), 49-58.
- Stanley, D., Meyer, J. and Topolnytsky, L. 2005. Employee cynicism

- and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, (4) 429-459.
- Thompson, R., Joseph, K., Bailey, L., Worley, J. & Williams, C. 2000. Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. FAA Civil Aeromedical Institute, DOT/FAA/AM-00/14, 1-12.
- Urbany, J. E. 2005. Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62 (2), 169-182.
- Valentine, S., & Elias, R. Z. 2005. Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students. *Psychological Reports*, 97 (3), 832-834.
- Vigoda, E. 2000. Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3), 326-347.
- Vigoda, E., & Cohen, A. 1998. Organizational politics and employee performances: A review and theoretical model. *Journal of Management Systems*, 10 (1), 59-72.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. 1994. Organizational cynicism: An initial study. Academy of Management Best Papers Proceedings: 269-273.
- Wilkerson, J. M. 2002. Organizational cynicism and its impact on human resources management. In G. R. Ferris, M. R. Buckley, & D. B. Fedor (Eds.), Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes (pp.532-546). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wrightsmann, L. S. 1992. Assumptions About Human Nature, Sage Publications, Newbury Park, CA.

ملحق (1) سيناريو (نموذج 1)

عزيزي المجيب...

تم اختيارك للمشاركة في دراسة تهدف إلى التعرف على حالة التهكم لدى الموظف العراقي من خلال اعتماد منهج السيناريوهات.... نرجو من شخصكم الكريم التفضل قراءة السيناريو الافتراضي أدناه والإجابة عن الفقرات المعروضة... مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر اسمك أو توقيك... مع فائق الشكر والتقدير.

معلومات عامة

اسم الدائرة: العمر: سنة
مدة الخدمة: سنة، الجنس:
المؤهل العلمي: (1) ماجستير..... (2) بكالوريوس..... (3) دبلوم..... (4) إعدادية..... (5)
متوسطة..... (6) أقل من ذلك.....

السيناريو: يصور السيناريو الآتي موقف عمل حقيقياً داخل منظمة ما، الرجاء قراءة الوصف بعناية ووضع نفسك في الموقف وتخيل ما سيكون عليه هذا بالنسبة لك.

الرافدين هي منظمة حكومية داخل العراق أنت تعمل فيها منذ مدة زمنية وقد لاحظت خلال مدة عملك في هذه المنظمة أن ما تقوم به من وظائف مثل اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتحديد الأهداف، وتوزيع الموارد، لا تتم من خلال اعتبارات عقلانية تنظر إلى المصلحة المطلقة للمنظمة بل إن هذه الوظائف والأنشطة تتأثر تبعاً لمصالح أفراد وجماعات معينة في العمل، تستخدم لتحقيق أهداف شخصية غير الأهداف المعلنة للمنظمة. وقد وجدت في هذه المنظمة أن هنالك مجموعة من ذوي النفوذ لا يستطيع أحد الدخول عليهم. ويعتقد أحد الموظفين، عدنان، أن التقرب إلى هذه المجموعة هو الخيار الأمثل للعمل. وقد تبين لك أن أهم ما يميز طبيعة العمل في هذه المنظمة وجود التجمعات والتحالفات، فعلى سبيل المثال غالباً ما ترى أن أبناء العشيرة الواحدة أكثر تعاضداً في العمل بعضهم مع بعض، والملتزمون دينياً أكثر اقتراباً بعضهم من بعض في العمل، وهكذا. أما نظام المكافآت والحوافز والترقية في هذه المنظمة فإنه يقوم في الغالب على أساس المنسوبة والمحسوبية.

وقد شهدت منظمة الرافدين قيام الإدارة العليا خلال السنوات السابقة بإجراء كثير من مبادرات التغيير. فعلى سبيل المثال قامت المنظمة قبل ثلاث سنوات بالعمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة في العمل بعد ذلك حاولت استخدام شبكة انترنت داخل المنظمة وقبل سنة قامت بالعمل على إعادة هيكلة عملياتها وإعادة توزيع موظفيها. ولكن للأسف جميع

مبادرات التغيير هذه كانت عرضة للفشل وعدم النجاح؛ لأن معظم هذه المبادرات لم تنفذ بشكل جيد. كما أن الأفراد الذين كانوا مسؤولين عنها لم يعملوا بشكل جاد في تطبيقها، ولم يكن لديهم المهارة والمعرفة الكافية في كيفية تنفيذ برامجها. وهذه النتيجة كانت متوقعة. لأنك وغيرك من العاملين داخل المنظمة لم تشاركوا في عملية تخطيط مبادرات التغيير هذه من خلال تقديم أفكاركم وأرائكم ومقترحاتكم، بل كانت الإدارة العليا منفردة في تقرير هذه التغييرات. بالإضافة إلى ذلك لم يكن لديكم أدنى معلومة عن أسباب التغيير، ومكان التغيير ومتى يتم إجراء التغيير داخل هذه المنظمة.

وتواجه الإدارة العليا لمنظمة الرافدين متمثلة بمديرها الأستاذ أحمد كثيراً من المطالب المتنوعة والمتخالفة في بعض الأحيان من جهات وأطراف كثيرة داخل أو خارج المنظمة. فالأستاذ أحمد يجب أن يستجيب لمشكلات العاملين ومطالبهم ويعمل على حلها ويقوم بإرضائهم، كما أنه يجب أن يستجيب لمطالب الحكومة المحلية (المحافظة أو مجلس المحافظة) ويتبع تعليماتها ويطلع على تشريعاتها، ويجب أن يستجيب للجهات الرقابية الخارجية ويلتزم بضوابطها وتوجيهاتها، فضلاً عن ضرورة التزامه بتعليمات الحكومة المركزية وقراراتها (متمثلة بالوزارة)، كما يحتاج إلى أن يلبي مطالب واحتياجات المجتمع والعمل على الإيفاء بها. ويرى الأستاذ أحمد أن الاستجابة لهذه المطالب يكون من خلال التحدث بطريقة ما لإرضاء أحد الأطراف وإصدار قرار بطريقة أخرى لإرضاء طرف آخر وعمل شيء آخر لإرضاء طرف ثالث. فعلى سبيل المثال، في أحد الأيام جاء كتاب من الوزارة يقضي بترشيح أحد موظفي المنظمة لغرض الإيفاد خارج القطر، وقد قامت زميلتك نادية بمقابلة الأستاذ أحمد بخصوص هذا الترشيح وقد وعدها أن المنظمة ستقوم بترشيحها لهذا الإيفاد، في حين ذهب الأستاذ سامي رئيس قسم البحث والتطوير لمقابلة مدير المنظمة (الأستاذ أحمد) لغرض ترشيحه لهذا الإيفاد. وقد أوعز الأستاذ أحمد لمدير الأفراد بإصدار أمر لترشيح الأستاذ سامي، ولكن في الحقيقة الأستاذ أحمد رشح بشكل سري موظفاً آخر بدلاً عن ست نادية والأستاذ سامي. فأغلب ما تقوله الإدارة العليا داخل هذه المنظمة هو عرضة للتجاهل والإهمال.

الرجاء الإجابة عن الفقرات المعروضة في ما يأتي:

1 - فقرات فحص السيناريو

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	سلوك الإدارة العليا وبعض العاملين في منظمة الرافدين هو سلوك يسعى إلى خدمة الذات وتحقيق المصالح الشخصية والعوائد على حساب الآخرين وحتى المنظمة في بعض الأحيان.					

عامر العطوي

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
2	سلوك الإدارة العليا وأغلب العاملين في منظمة الرافدين هو سلوك متجه نحو تقديم الخدمة لكل الأطراف داخل المنظمة وتغليب المصلحة الجماعية على حساب المصلحة الشخصية.					
3	جميع مبادرات التغيير التي قامت بها منظمة الرافدين خلال السنوات السابقة حققت أهدافها بنجاح.					
4	معظم برامج ومبادرات التغيير السابقة لمنظمة الرافدين اتسمت بالفشل وعدم تحقيق أهدافها المنشودة.					
5	مدير منظمة الرافدين، الأستاذ أحمد، يقول شيئاً ويفعل شيئاً آخر.					
6	جميع ما يقوله مدير منظمة الرافدين، الأستاذ أحمد، متطابق مع أفعاله في الواقع.					

2 - التهكم تجاه منظمة الرافدين وإدارتها

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	مدير منظمة الرافدين، الأستاذ أحمد، هو شخص غير جدير بالثقة وأناني.					
2	أعتقد أن الإدارة العليا لمنظمة الرافدين لا تؤدي عملها بشكل جيد.					
3	أرى أن منظمة الرافدين تفتقد للنزاهة والمصداقية.					
4	إدارة منظمة الرافدين أكثر اهتماماً بتحقيق مصالحها الخاصة قياساً بمصلحة العاملين لديها.					
5	أعتقد أن منظمة الرافدين تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.					
6	بشكل عام أتوقع أنني سأشعر بخيبة أمل كبيرة لو عملت بمنظمة الرافدين.					

3 - التهكم تجاه المنظمات الحكومية العراقية ومديريها

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	يتمثل حلم أي إنسان عراقي، الذي يعمل من أجله أي شخص بجد ويمضي له قدماً، أن يعيش حياته في العمل داخل المنظمات الحكومية العراقية.					

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
2	أشك غالباً في حقيقة ما يقوله مديرو المنظمات والدوائر الحكومية في العراق.					
3	معظم القيادات العليا في المنظمات والدوائر الحكومية العراقية تركز جهدها من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق مصالح الموظفين لديها.					
4	لدي احترام كبير للمنظمات والدوائر الحكومية العراقية.					

4 - التهكم تجاه طبيعة الإنسان العراقي

ت	العبارة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	معظم أفراد المجتمع العراقي يحاول أن يطبق مبدأ القاعدة الذهبية : ينبغي للمرء أن يعامل الآخرين كما يحب أن يعامله الآخرون.					
2	معظم أفراد المجتمع العراقي لا يترددون في ترك انشغالهم بعمل خاص من أجل مساعدة شخص ما في ورطة.					
3	في الانتخابات الخاصة بمجلس المحافظة أو مجلس النواب فإن معظم أفراد المجتمع العراقي يختارون المرشح بعقلانية ومنطقية.					
4	الإنسان العراقي يقول عادة الحقيقة، حتى عندما يعرف أنه سيكون أفضل حالاً عند الكذب.					
5	في المجتمع العراقي، الشخص العادي يتمسك برأيه إذا كان يعتقد أنه على حق، حتى لو اختلف الآخرون معه.					
6	إنه من النادر أن ترى أحد أفراد المجتمع العراقي يضحى بنفسه من أجل مساعدة الآخرين.					
7	أغلب أفراد المجتمع العراقي يسعون إلى تحقيق مكاسبهم الخاصة بغض النظر عن خدمة بلدهم والمجتمع.					
8	معظم أفراد المجتمع العراقي يبالغون في التعبير عن مشاكلهم من أجل كسب تعاطف الآخرين.					
9	من النادر أن ترى شخصاً غير أناني بين أفراد المجتمع العراقي.					
10	معظم أفراد المجتمع العراقي يدافعون بشجاعة عن قناعاتهم الخاصة.					

ABSTRACT

The Nature and Causes of Organizational Cynicism among Iraqi Employees: A Scenario - Based Experimental Study

Amer A. Al-Atwi
Al-Muthanna University

By using a scenario-based Experiment, this study aims to explore the nature of Iraqi employee's organizational cynicism and the main factors which cause it. The study sheds light on some of organizational cynicism antecedents, including organizational politics, organizational hypocrisy, and unsuccessful changing initiatives. Different scenarios are designed about these antecedents and are administered to a sample of public organizations in the province of AL-Qadisiya. The study employs a set of appropriate statistical tools such as MANOVA and ANOVA. The findings provide support for most of the study hypotheses and some recommendations are made based on them.

عامر علي العطوي (دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد،
٢٠١٢)، أستاذ مساعد وعميد كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة
المثنى، له اهتمامات بحثية في مجال نظرية التبادل الاجتماعي
ونظرية الهوية التنظيمية وسلوك العاملين السلبي وتحليل شبكات
العمل التنظيمية.

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية



مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت
صدر العدد الأول منها في يناير عام 1975م

رئيس التحرير

د. عبدالله رمضان الكندري

ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بشؤون
منطقة الخليج والجزيرة العربية في مختلف علوم البحث والدراسة.

ومن أبوابها

- البحوث العربية.
- البحوث الإنجليزية.
- عرض الكتب ومراجعتها.
- البيبلوجرافيا العربية.
- البيبلوجرافيا الإنجليزية.
- ملخصات الرسائل الجامعية.
- (ماجستير - دكتوراه).
- التقارير : مؤتمرات - ندوات

الاشتراكات

ترسل قيمة الاشتراك مقدماً بشيك لأمر - جامعة الكويت
مسحوب على أحد المصارف الكويتية

داخل دولة الكويت : للأفراد : 3 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً
الدول العربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً
الدول الغير عربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً

توجه جميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

ص.ب: 17073 الخالدية - الرمز البريدي: 72451 الكويت

تلفون: 24984067 - 24984066 - 24833215 +965 - فاكس: 24833705 +965

E-mail: jgaps@ku.edu.kw - <http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps>

تفهرس المجلة وملخصاتها ونصوصها في قواعد البيانات والمعلومات التالية:

EBSCO Publishing Products

www.mandumah.com دار المنظومة:

الرقم الدولي للمجلة: 0254 - 4288 ISSN