



مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة

**Journal of International Economy  
&  
Globalization**



أثر إنعكاس التهكم الوظيفي على مرونة التغيير التنظيمي  
دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بالجلفة

**The Impact Of The Reflection Of Cynicism On The Flexibility  
Of Organizational Change  
Case Study at Mother and Child Hospital in Djelfa**

أ.بن بولرياح سارة\*، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات  
جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.  
أ.سعيد علي النعاس، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

تاريخ النشر: 2019/12/01	تاريخ القبول: 2019/11/15	تاريخ الإرسال: 2019/10/02
الكلمات المفتاحية	الملخص	
التهكم الوظيفي؛ التهكم الإداري؛ التهكم العاطفي؛ التهكم السلوكي؛ التغيير التنظيمي.	هدفت الدراسة الى تحليل اثر التهكم الوظيفي بأبعاده (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في مرونة التغيير التنظيمي بمستشفى الأم والطفل بالجلفة، للإجابة على إشكالية الدراسة من خلال معرفة مدى اسهام أثر التهكم الوظيفي في التغيير التنظيمي، واستخدمت الدراسة أداة الإستبانة لجمع بيانات الدراسة عن العينة المستهدفة وتحليلها بواسطة برنامج spss25 بمستشفى الأم والطفل بالجلفة. وكان من أهم النتائج المتوصل إليها؛ وجود أثر لبعدي التهكم الوظيفي(العاطفي، السلوكي) على التغيير التنظيمي، مع وجود مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة لدى العينة المستهدفة بمستشفى الام والطفل بالجلفة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب كالتمكن والإدارة بالتحوال للتقليل من التهكم الوظيفي وسير برامج التغيير المراد حدوثه وتحقيق الوضع المرغوب.	
<b>Abstract</b>	<b>Keywords</b>	
The study aimed to analyze the impact of functional cynicism with its dimensions (cognitive dimension, emotional dimension, behavioral dimension) in the organizational change flexibility in the mother and child hospital in Djelfa. The target sample was analyzed and analyzed by spss25 program at Mother and Child Hospital in Djelfa. One of the most important results was the presence of two dimensions of functional satire (emotional and behavioral) on organizational change, with a high level of awareness of the study variables in the target sample in the mother and child hospital in Djelfa. Change to achieve and achieve the desired situation.	Career Sarcasm; Cognitive Sarcasm; Emotional Sarcasm; Behavioral Sarcasm; Organizational Change.	

\*المؤلف المرسل: بن بولرياح سارة، الإيميل: [s.benboulerbah@univ-boumerdes.dz](mailto:s.benboulerbah@univ-boumerdes.dz)

## 1 . مقدمة:

ان بيئة اليوم تتسم بالتعقيد والتغيرات المستمرة، مما أصبحت المنظمات بإختلاف مواقعها و أنشطتها تعاني من مواجهة هاته التقلبات، مما أثر سلبا على العاملين بها ، فقبول التغيير يتطلب جهدا ووقتا وقيادة إقناعية هادفة للارتقاء بالأوضاع الحالية الى الأوضاع المستقبلية، فالموارد البشرية أضحت من أهم ما تملكه المؤسسة مما لهم القدرة على عرقلة خطط وبرامج هذه الأخيرة، لا سيما إذا تعارضت مع مصالحهم الشخصية والوظيفية. ومن هنا أضحي مفهوم التهكم الوظيفي يكتسي الأهمية البالغة في مختلف الأبحاث الإدارية الحديثة و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، لما له من آثار سلبية على نشاطات المنظمات وعرقلتها، فالتغيير التنظيمي يتطلب قبول العاملين له، فالعديد من برامج التغيير تفشل بسبب انعدام ثقة العاملين بها او عدم الثقة بالإدارة العليا او عدم الشعور بالإرتياح والعدالة التنظيمية اللازمة من قبل العاملين، مما يولد لديهم حالة من التهكم نحو التغيير والذي يولد رد فعل اتجاه هذا الاخير، متمثلا في عدد من السلوكيات السلبية تجاه المنظمة والأفراد مما يؤثر في طبيعة عملها وتراجع ادائها.

### 1. 1 إشكالية الدراسة:

تهدف الدراسة الى مشكلة معينة تتمثل في معرفة مدى تأثير التهكم الوظيفي على التغيير التنظيمي مع معرفة الاتجاهات الإدراكية لمتغيرات الدراسة لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل لولاية الجلفة، مستخلصين في ذلك النتائج و التوصيات النابعة منها، كما يلي:

ما مدى مساهمة التهكم الوظيفي في التأثير على التغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل لولاية الجلفة؟

### 1. 2 أسئلة الدراسة:

يتم طرح أسئلة الدراسة هنا:

- ما المقصود بالتهكم الوظيفي والتغيير التنظيمي؟ وفيما تتمثل أبعادهما؟
- هل يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد التهكم الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد التهكم الوظيفي بمجتمعنا والتغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل؟

### 1. 3 فرضيات الدراسة:

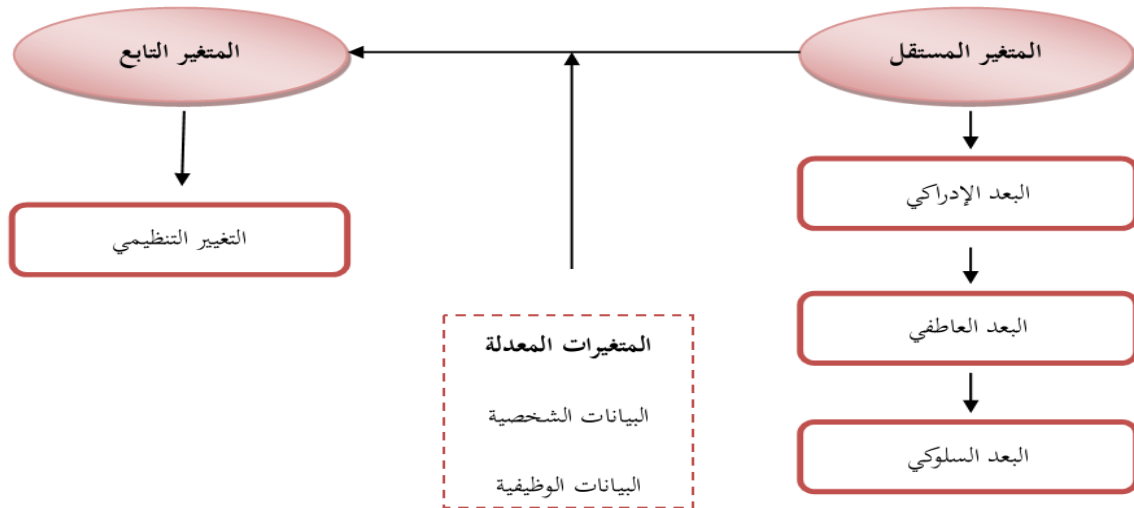
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد التهكم الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد التهكم الوظيفي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، مجتمعة على التغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.

#### 1.4. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية، قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة هذه الأبحاث من خلال وصف وتحليل المتغيرات المتمثلة في التهكم الوظيفي والتغيير التنظيمي، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك بعد تحكيمها ثم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي spss 25 لإستخلاص النتائج والتوصيات.

#### 5.1. نموذج الدراسة:



#### 2. الإطار النظري للدراسة

##### 1.2 مفهوم التهكم الوظيفي:

يعد موضوع التهكم الوظيفي محور الإهتمام من طرف الباحثين في مجال العلوم الإدارية التنظيمي والعلوم الإنسانية والاجتماعية، لكونه من بين المتغيرات الفكرية الإدارية الحديثة التي تبحث في السلوك التنظيمي، ويمكن تعريفه من خلال:

- هو رد فعل الناشئ عن اللامبالاة والتجاهل، يتحول الموظفون المتهكمون إلى أفراد يشعرون بخيبة أمل وبالتالي يكسبون مشاعر أقل إيجابية للمنظمة نفسها. (Özer, Songur, Kar, Top, & Erigüç, 2014)
- يعرف بأنه تلك المواقف العامة أو المحددة التي تشير الى خيبة أمل أو إنعدام الأمن واليأس والغضب والى إنعدام الثقة في المنظمة او أشخاص أو جماعة أو مهارات إجتماعية. (Ince & Turan, 2011).
- وعرف بمشاعر الفرد السلبية من إحباط وخيبة امل وعدم ثقة تجاه إدارة المنظمة وسلوكياتها وإجراءاتها ضد المصالح الإيجابية للعاملين. (مظهر مزعل، 2018).

مما سبق يمكن تعريفه بأنه ذلك الشعور السلبي والرد فعل المعاكس للفرد إتجاه المنظمة مما ينتج عنه مشاعر اليأس والغضب وخيبة الأمل وانعدام ثقة الأفراد في قرارات المنظمة وسلوكياتها.

## 2.2 أنواع التهكم الوظيفي:

اختلف الباحثون فيما بينهم في تحديد أنواع التهكم الوظيفي، فحسب الباحثان "dean and al" أن هناك خمسة تصورات رئيسية حول التهكم الوظيفي في المنظمات (الشخصي، المجتمعي، المهني، الموظف، التغيير التنظيمي)، وحسب الباحث "andersson" توصل من خلال بحثه في التهكم التنظيمي الى ثلاث أنواع: التهكم الشخصي، متهمون الموظف، والتهكم الاجتماعي.

-**التهكم الشخصي:** يعكس النظرة السلبية للسلوك البشري غير القابلة للتغيير، يتميز هذا النوع بالتهكم والعلاقات الشخصية الضعيفة، وترتكز شخصية المتهكمون حول تجوّهات عداوية وتصورات سلبية إتجاه الآخرين.

-**التهكم الاجتماعي:** ويعد انتهاكا للعقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع، يتضمن خيبة الأمل ازاء المجتمع ومؤسساته، ويتألف عادة من إنطباعات الافراد عن الآخرين.

-**متهكمون الموظف:** يمثل موقفا سلبيا إتجاه المنظمة والمديرين وزملاء العمل، بسبب انعدام الامن وخبية الأمل، وهي بمثابة نموذج جديد للعلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل الناشئة نتيجة لساعات عمل طويلة، او التغيير المستمر وكثافة العمل والقيادة غير الفعالة. (خضير و فاضل احمد، 2017)

**التهكم نحو التغيير:** يعرف حسب "berneth&al" وجهة نظر متشائمة حول نجاح جهود التغيير، لأنه يتم القاء اللوم على الموظفين المسؤولين عن التغيير كونهم غير راغبين وغير كفؤين، وقد تكون هناك مشاعر مالمتهكمونونة عندما تكون هناك حالات تغيير فاشلة سابقا أو يقدم قائد المنظمة برامج تغيير جديدة، وهكذا يشك المالمتهكمونونونون في صدق ما يتحدث المدراء حوله. (shrestha, 2012)

## 3.2 أبعاد التهكم الوظيفي:

تتعدد أبعاد التهكم الوظيفي نظرا لتعدد أنواعه، لذلك تركز على الإلمام بأهم الأبعاد المتداولة في مختلف الأبحاث، وهي:

-الإعتقاد (الإدراك) بخيانة المنظمة؛

-الموقف السلبي إتجاه المنظمة (الميول العاطفي)؛

-الميل الى تجاهل سلوك ضار إتجاه المنظمة (السلوك). (رهيو، 2014)

-**بعد الإعتقاد (الإدراك):** يعتقد الموظف ان المنظمة تفتقد للاستقامة والمصادقية، فيفكر ويجرب الممارسات والأحداث الجارية ويعمل على اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة والإدراك ويقوم بتشكيل معتقداته حول المنظمة.

-**البعد العاطفي:** تجسد الردود العاطفية والشعورية عن حالة ادراك عدم استقامة ومصادقية ممارسات المنظمة فالمتهكمون قد يشعر بالازدراء والغضب إتجاه منظمته.

**البعد السلوكي:** الميل المتجه سلبيا وغالبا السلوك الذي يحط من قدرة وقيمة المنظمة واهميتها. وهو يعبر عن الأفعال العلنية او السرية من قبل الافراد المتهكمونين داخل المنظمة بسلوكيات تتصدف بالعدائية والاغتراب. (العطوي، 2012).

## 4.2 مفهوم التغيير التنظيمي

تعدد مفاهيم التغيير التنظيمي فمنهم من يعرفها على أنها عملية مخططة موجهة، ومنه من يعرفها على أنها رد فعل لمواجهة الإضطرابات البيئية التي تحيط بها، ومن بين هذه التعاريف مايلي:

في اللغة العربية عرف التغيير التنظيمي: اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان له، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله، حوله وبدله. (المساعدة، 2013)

وفي العلوم الإدارية عرفه كيرت لوين Kurt Lewin بأنه "عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة". (قرزيز و يحياوي، 2017).

وعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي، إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد احداثه". كما تعرف أيضا على أنها "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي تعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل المؤسسات وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود". (النمران العطييات، 2006).

ومنه التغيير التنظيمي هو الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة الى وضع جديد نتيجة للضغوط البيئية التي تفرضها عليها، من خلال منهج متكامل لتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الهدف المراد بكفاءة وفعالية.

## 5.2 مجالات التغيير التنظيمي:

تعدد مجالات التغيير بتعدد الأبحاث واختلاف الباحثين في ذلك الا أن معظم الأبحاث تركز على مايلي:

- **الأنشطة والأعمال:** ويكون على سبيل المثال، إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى

- **العنصر البشري:** تأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى أو تخفيض حجمها أو زيادة مهارتها من خلال التدريب والتنمية.

- **الموارد المادية:** كتغيير عدد الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم...

- **السياسات:** ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء السياسات القائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات المعمول بها.

- **طرق وإجراءات العمل:** ويأخذ التغيير هنا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، إدخال طرق جديدة...

- **الهيكل التنظيمي:** ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة أو دمجها. (الصيرفي، 2008، صفحة 134).

## 6.2 آثار التهكم الوظيفي في مرونة التغيير التنظيمي:

إن موقف التهكم الوظيفي يعوق التغييرات المقترحة (aslam, ilyas, imran, & ubaid-ur-rahman, 2016) وهناك من الدراسات من اعتبر بأن التهكم نحو التغيير بشكل محدود هو مؤشر لنية مقاومة التغيير التنظيمي، باعتباره واحد من مصادر مقاومة التغيير التنظيمي، ولقد حاول الباحثون تحديد المقاومة وشرح اسبابها من وجهات نظر مختلفة، فانها تصور مقاومة التغيير باعتبارها نتيجة لقدرة زجرية في الانظمة، وعلاقات القوة في داخل المنظمات، السمة النفسية، وعمليات الإتصال في سياق الظرفية، وقد عرف Lewin المقاومة "كقوة تقيد التحرك في اتجاه الحفاظ على الوضع الراهن وان المقاومة تحدث عند اي شخص ومعظمهم من الموظفين ويمكن ان تحدث في اي مكان"، كما انه المتهكمون نحو التغيير التنظيمي والذي يتضمن 3 جوانب:  
-إعادة التنظيم والذي يشير من البعيد الى الضمنية وتفجر الأسباب التي تمكن من التغيير.  
-التي تشرح معنى التهكم من فشل محاولات التغيير.  
-جانب السلوك الذي يصف السلوكيات غير ذات الصلة والازدراء حول التغيير التنظيمي بشكل خاص. (الفتلاوي، 2014).

## 3. الجانب التطبيقي:

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع يتطلب كخطوة أولية توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

## 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

بعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، ولاختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحث إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على قطاع الصحة ممثلاً بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.  
بالنسبة لدراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة والبالغ عدد موظفيه (312) موظف، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية).

ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الباحثان، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، ووفقاً لهذا الأسلوب فقد تم اختيار حجم عينة الموظفين لإجراء الدراسة الميدانية هو (104) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (312) موظف، وهي تمثل نسبة (33%) من المجتمع.

## 2.3 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة الجدول التالي:

جدول (1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	إحصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التهكم الوظيفي	0.171	0.000
التغيير التنظيمي	0.162	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (1)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لمتغير التهكم الوظيفي والتغيير التنظيمي كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات تسمى بالاختبارات اللامعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

### 3.3 ثبات أداة الدراسة:

في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha)، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (2)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.910)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهي قيم ممتازة، تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي

### جدول (2): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
التهكم الوظيفي	12	0.891
التغيير التنظيمي	10	0.876
متغيرات الدراسة	22	0.910

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25.

### 4.3 عرض ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسات المبحوثة:

الهدف من هذا المحور هو إعطاء تصور عام حول التهكم الوظيفي والتغيير التنظيمي داخل مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.

### 1.4.3 عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	البيانات الشخصية
37.5%	39	ذكر	النوع الاجتماعي
62.5%	65	انثى	
100%	104	المجموع	
27.88%	29	أقل من 30 سنة	العمر
42.3%	44	بين 30 و 40 سنة	
18.26%	19	بين 41 و 50 سنة	
11.53%	12	أكثر من 50 سنة	
100%	104	المجموع	
18.26%	19	ثانوي	المستوى التعليمي
11.53%	12	تقني	
18.26%	19	ليسانس	
11.53%	12	ماستر	
2.88%	3	مهندس	
34.61%	36	دكتوراه	
100%	104	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25.

يتضح من خلال الجدول (3)، بأن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (37.5%)، كما لا حطنا أن ما نسبته (72.9%)، من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (تزيد عن 30 سنة فما فوق)، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى (ثانوي فما أكثر)، بنسبة تقدر بـ (100%)، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة واعين ومؤهلين بمستوى عالي، وهو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية



وبالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، وهو ما ساعدنا أكثر على تشخيص وتحليل متغيرات الدراسة داخل مستشفى الأم والطفل الجلفة.

### 1.4.3 عرض وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

عرض تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، حيث توصلنا بعد معالجة البيانات إلى النتائج التالية:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	البيانات الوظيفية
34.61%	36	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
27.88%	29	بين 5 و 15 سنوات	
18.26%	19	بين 16 و 25 سنة	
19.23%	20	أكثر من 26 سنة	
100%	104	المجموع	
11.53%	12	إدارية	طبيعة الوظيفة
42.3%	44	طبية	
14.42%	15	مختلطة	
13.46%	14	تقنية	
18.26%	19	أخرى	
100%	104	المجموع	
9.61%	10	إطار	التصنيف الوظيفي
27.88%	29	عون تحكم	
62.5%	65	عون تنفيذ	
100%	104	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول (4)، أن ما نسبته (65.37%)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تفوق 5 سنوات)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الطبية بنسبة مئوية بلغت (42.3%)، وهي نسبة جد متوقعة بالنسبة لمستشفى الذي يتطلب وظائف من هذا النوع.

#### 4.3 مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة:

الهدف من هذا المحور هو إعطاء تصور عام حول التهكم الوظيفي والتغيير التنظيمي داخل مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.

#### 1.4.3 مستوى إدراك أبعاد التهكم الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التهكم الوظيفي

أبعاد التهكم الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
البعد الإدراكي	3.8964	0.5557	2	مرتفع
البعد العاطفي	3.9714	0.7026	1	مرتفع
البعد السلوكي	3.6536	0.7676	3	مرتفع
المجموع بشكل عام	3.8405	0.5181	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25.

يتضح من خلال الجدول رقم (5)، أن مستوى التهكم الوظيفي بأبعادها كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المتغير إذ بلغ (3.8405)، بانحراف معياري قدره (0.5181)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور. ومن حيث ترتيب أبعاد التهكم الوظيفي فقد جاء البعد العاطفي في المرتبة الأولى، يليه البعد الإدراكي في المرتبة الثانية، يليه البعد السلوكي في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الثلاثة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة.

#### 2.4.3 مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
المجموع بشكل عام	4.2271	0.5540	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25.

يتضح من خلال الجدول رقم (6)، أن مستوى التغيير التنظيمي كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المتغير إذ بلغ (4.2271)، بإنحراف معياري قدره (0.5540)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ماجاء في هذا المحور، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا المحور كانت اقل تشتتاً وأكثر تجانساً.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة».

### 5.3 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت بأن: «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين أبعاد التهكم الوظيفي (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، مجتمعة على التغيير التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد أثر ابعاد التهكم الوظيفي كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

جدول (7): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ابعاد التهكم الوظيفي على التغيير التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	3.949	3.949	3.9201	0.432	*0.000
الخطأ	102	17.229	0.253			
المجموع	103	21.178				

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (7)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.01$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير التهكم الوظيفي، يفسر ما مقداره (43.2%)، من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

جدول (8): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ابعاد التهكم الوظيفي على

التغيير التنظيمي

المتغير المستقل	(β)	(T) قيمة المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	3.193	9.990	/		0.000	/
البعد الإدراكي	-0.19	9.990	0.801	0.641	0.066	لا يوجد أثر
البعد العاطفي	-0.15	.8692			0.018	يوجد أثر
البعد السلوكي	0.65	3772.			0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=3.193-0.115x_2+0.65x_3 + \epsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)					

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج SPSS 25.

يتضح من خلال الجدول رقم (8)، أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التهكم الوظيفي كمتغيرات مجتمعة بإستثناء البعد العاطفي والبعد السلوكي كان لهما أثر على التغيير التنظيمي بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (2.869) و (2.737)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (2.639)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية البعد الإدراكي بلغ (0.066)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α = 0.05)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.864)، أي أن هناك علاقة طرية بين المتغيرين، فيما فسرت ابعاد التهكم الوظيفي مع بعض ما مقداره (75.4%)، من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، ويمكن تمثيل التأثير بين ابعاد التهكم الوظيفي والتغيير التنظيمي بالمعادلة التالية:

$$Y=3.193-0.115x_2+0.65x_3 + \epsilon$$

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الثالثة في جزئية معينة، حيث نستنتج بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05)، لأبعاد التهكم الوظيفي (البعد الإدراكي) على التغيير التنظيمي بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.

كما نرفضها في جزئية معينة، ونقبل بالفرضية في جزئيتها التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لأبعاد التهكم الوظيفي (البعد العاطفي، البعد السلوكي) على التغيير التنظيمي بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.

## 5. الخلاصة:

تطرقنا في هذا العمل الى اهم المفاهيم النظرية للمتهدمون الوظيفي والتغيير التنظيمي، لايضاح دور التهكم الوظيفي في تحقيق التغيير التنظيمي، وتأكيذا على ذلك قمنا بإسقاط هذه المفاهيم في دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بالجللفة، وتوصلنا الى النتائج والتوصيات التالية:

### 1.5. تحليل النتائج:

توصل العمل الى النتائج التالية:

- إن إدراك مستوى التهكم الوظيفي كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها، فقد جاء البعد العاطفي في المرتبة الأولى، يليه البعد الادراكي في المرتبة الثانية، يليه البعد الاخلاقي في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة؛

- إن إدراك مستوى التغيير التنظيمي جاء مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب فقراته، إذ جاء تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة؛

- تبين من خلال نتائج الانحدار المتعدد الى ان هنالك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq$

0.05)

بين ابعاد التهكم الوظيفي (البعد العاطفي، البعد السلوكي) بصفة مستقلة على التغيير التنظيمي بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، وكما توصلنا إلى ان ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التهكم الوظيفي (البعد الادراكي) بصفة مستقلة على التغيير التنظيمي بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة.

## 2.5. التوصيات:

- ومن خلال النتائج التي توصل لها البحث يمكن اقتراح مايلي:
- يجب تفعيل كل من التمكين الإداري والنفسى، الإدارة بالتحوال، الإلتزام بالجودة، روح الفريق من أجل الحد من التهكم الوظيفي في منظمات اليوم، لأن الأفراد قد يشكلون عائق امام خطط وإنجازة هذه الاخيرة، فيجب الاخذ بعين الإعتبار آراهم ومقترحاتهم وحتى الإستماع الى مشاكلهم الوظيفية لكسب ثقتهم وولائهم التنظيمي.
  - يجب ان تتوفر العدالة التنظيمية كي يتحقق الشعور بالأمان لدى الأفراد ، وبالتالي يكتسب القيادي ثقتهم و توجهاتهم نحو والتغيير المراد إجراءه.
  - اعتماد الضوابط القانونية في عملية تسمية المسؤولين الذين سيشغلون المناصب القيادية العليا في المستشفى من اجل تقليل حالات التهكم لدى المرؤوسين؛
  - الاخذ بمقترحات العاملين حول برامج التغيير قبل تطبيقها واجراء الحوار للوصول إلى افضل الحلول؛
  - العمل على توضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير في المستشفى للعاملين.

## 6. قائمة المراجع:

- 1) ارادن حاتم خضير، و شهناز فاضل احمد.(2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني واثرتها في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي بحث ميداني لآراء عينة من العاملين. مجلة الدنانير (10).
- 2) سحر عناوي رهيو.(2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 4 (10).
- 3) عامر علي حسين العطوي.(2012). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 14 (2).
- 4) علي عبد الحسن عباس الفتلاوي.(2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية. (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء .
- 5) ماجد عبد المهدي المساعدة.(2013). إدارة المؤسسات. (الإصدار ط1). عمان: دار المسيرة.
- 6) محمد الصيرفي. (2008). إدارة التغيير. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 7) محمد بن يوسف النمران العطيات.(2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 8) محمد مظهر مزعل.(2018). الدور الوسيط للمتهكمون التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي. (أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال). كلية الدراسات العليا، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 9) محمود قرزيز، و مريم بجاوي.(2017). دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (47).

- 10) aslam, u., ilyas, m., imran, m. k., & ubaid-ur-rahman. (2016). **Detrimental effects of cynicism n organizational change.** journal of organizational change management , 29 (4).
- 11) Ince, M., & Turan, Ş. (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).
- 12) Özer, Ö., Songur, C., Kar, A., Top, M., & Erigüç, G. (2014). **ORGANIZATIONAL STRESS, ORGANIZATIONAL CYNICISM,ORGANIZATIONAL REVENGE, INTENTION TO QUIT: A study on research assistants.** the macrotheme review , 3 (8).
- 13) shrestha, s. k. (2012). **ORGANIZATIONAL CYNICISM.** Peace and Development Research Journal , 3 (3).