

التكامل السلوكي المدرك لفريق الإدارة العليا كمنهج مستقبلي لتقليل الإنومية التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في المصارف الاهلية بمدينة الديوانية

المدرس. جنان شهاب احمد

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

المستخلص: إن الهدف المنطقي للبحث الحالي هو معرفة دور ادراك الافراد العاملين للتكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تقليل ظاهرة الإنومية التنظيمية اي إنهم سيتوجهون إلى السلوك الايجابي في مجال عملهم والعكس صحيح. وقد تكونت عينة البحث من (٤٢) فردا وهم العاملون في المصارف الاهلية بمدينة الديوانية (مجتمع البحث) بأسلوب الحصر الشامل، وبعد جمع البيانات من افراد العينة تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية للتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية، التي قادت إلى مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تنمية وزيادة ادراك الافراد العاملين للتكامل السلوكي لفريق الادارة العليا الذي ينعكس إيجابا على مستوى اداء العاملين والمنظمة معا

Abstract

The aim of current research to identify the role of TMT behavioral integration in reducing the phenomenon of Organizational Anomie among employees of the private banks in Diwaniyah. Sample was selected of (٤٢) employees who are working in the private banks in Diwaniyah (research community) Comprehensive inventory method. and formulated hypotheses main in collect data that has been processed in accordance with a set of descriptive statistical methods and evidentiary. The research found a set of the most important results and the existence of TMT behavioral integration in private banks in Diwaniyah as well as a statistically significant relationship between the dimensions of TMT behavioral integration and organizational Anomie, It also presented research a number of recommendations at private banks (currently operating) in Diwaniyah.

المقدمة:

تعرضت البنية الاجتماعية العراقية إلى العديد من التقلبات الاقتصادية والسياسية والامنية وغيرها من التحولات التي ألفت بظلالها القوية على الواقع التنظيمي من ظواهر سلوكية متمثلة بعدم الإلتزام بالمعايير والقيم والمواقف السلبية للموظفين في مكان العمل التي تعرف بـ(الإنومية التنظيمية) نتيجة تلك التغيرات المتسارعة مما أدى إلى إن تبرز للمنظمات حاجة ادراك التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا (TMTBI) الذي يعكس حالة التفاعل بين اعضاء الفريق بما يتصل بتبادل المعلومات، والتشارك في صنع القرارات، والتعاون فيما بينهم لغرض تجنب المنظمة تأثيرات

الإنومية التنظيمية من خلال تحقيق الاتفاق والتفاهم بين القائمين على عملية صنع واتخاذ القرار (فريق الادارة العليا) لضمان التزام جميع المشاركين بتنفيذ ماجرى الاتفاق عليه. ومن هذا المنطلق يأتي البحث الحالي ليسلط الضوء على اختبار دور ادراك الافراد العاملين لـ (TMTBI) للتقليل من تواجد مظاهر الإنومية التنظيمية (OA) في المؤسسات المصرفية الاهلية العراقية.

وإستناداً لما تقدم، تم تقسيم البحث الحالي إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الأسس المنهجية العلمية للبحث، أما المبحث الثاني فقد تضمن الأسس النظرية والمنطلقات الفلسفية لمتغيرات البحث. أما المبحث الثالث الذي أحتوى على تحليل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، واخيرا كانت مناقشة النتائج وتقديم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة على الصعيدين النظري والتطبيقي.

المبحث الأول: مكونات المنهجية العلمية للبحث

خصص هذا المبحث لتحديد منهج ومشكلة البحث ثم محاولة الإسهام في حلها بعد تأطيرها مفاهيمياً وميدانياً عن طريق استخدام عدد من الحلول، الذي يضم الفقرات الآتية:-

أولاً : مشكلة البحث : Research problem

تتبقى مشكلة البحث من النقاط الثلاثة الآتية:-

١- نال موضوع التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا (TMT behavioral integration) الاهتمام الكبير في الدراسات المعاصرة للسلوك التنظيمي بسبب الدور الكبير لهذا المتغير على المخرجات التنظيمية كالاداء التنظيمي، إلا إن هنالك الكثير من الأسئلة التي لم تجاب واخرى قيد المناقشة وخصوصا في اطار العلاقة بين السلوك التنظيمي (مثال بحثنا الحالي TMTBI) والسياق التنظيمي (مثال بحثنا الحالي OA) وهذا المحور بحد ذاته يشكل دافع بحثي قيم لدراسة هذه العلاقة.

٢- ألفت التحولات والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السريعة في البنية الاجتماعية العراقية ظلها على المنظمات المختلفة مما أسهم في خلق ما يعرف بالإنومية التنظيمية (Organizational Anomie) مسبباً الإنييار في القيم التي يمكن للموظفين الركون إليها للتمييز بين الخطأ والصواب، مما شكل ذلك دافع أساس للباحث العراقي بدراسة هذه الظاهرة كونها من مشكلات البلد التي تستحق الدراسة، والعمل على تقليصها في مؤسسات الدولة.

٣- بالرجوع إلى الابحاث والدراسات السابقة التي تيسر للباحثة الاطلاع عليها تبين عدم وجود اي دراسة او بحث في العراق، او حتى على المستويين العربي والاجنبي بنت إنموذج فرضي يجمع بين متغيري البحث (التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية) وهذا يبرز جزء مهم من مشكلة البحث الحالي.

وعليه تتضمن معالم مشكلة البحث الأساسية في التساؤلات الآتية :-

١. ما المرتكزات الفكرية لموضوع التكامل السلوكي المدرك لفريق الادارة العليا، والإنومية التنظيمية؟

٢. ما مدى إدراك عينة البحث لمفهوم وابعاد المتغير المستقل (التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا) والمتغير التابع (الإنومية التنظيمية)؟
٣. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط بين ابعاد (التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا) و (الإنومية التنظيمية)؟
٤. ما مدى تأثير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا على الإنومية التنظيمية؟

ثانياً : أهداف البحث Research Objectives

- ١- بناء أطار معرفي لفلسفة موضوعات (التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا، الإنومية التنظيمية) عبر تتبع المسارات التطويرية للفكر الإداري، ثم تقديم أطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات.
- ٢- معرفة مستوى توافر متغيري التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- ٣- بيان نوع وطبيعة علاقة الارتباط بين متغيري البحث.
- ٤- معرفة مدى التأثير الذي يحدثه التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في التوجه نحو التقليل من مظاهر الإنومية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً : أهمية البحث Research Importance

تتجسد أهمية البحث في مستويين هما (الأهمية على مستوى المنظمة المبحوثة، والأهمية على المستوى الأكاديمي) وكالاتي:

أ- الأهمية على مستوى المنظمة المبحوثة:

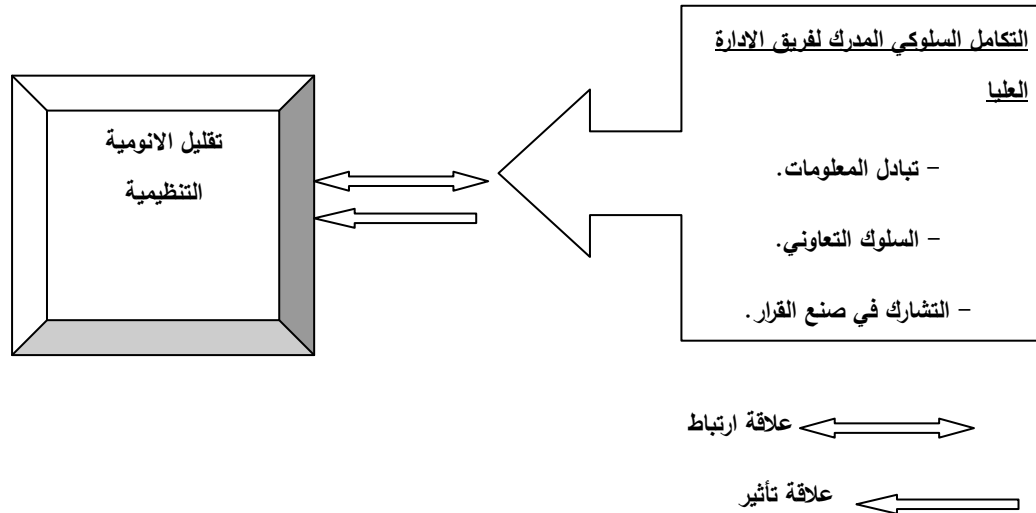
- ١- سعى البحث الحالي إلى توسيع نطاق البحث في عدد من المصارف الأهلية العاملة في مدينة الديوانية لتفحص أثر استخدام التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في التقليل من الإنومية التنظيمية.
- ٢- إن هذا البحث يعبر عن واقع البيئة العراقية تحديداً لما تمتاز به من تغييرات سريعة ومتعددة وتأثيرها بكل ما يجري من أحداث (سياسية - اقتصادية - اجتماعية ... إلخ) وإنعكاسات ذلك على المنظمات من حيث ضرورة اتخاذ قرارات تشاركية حاسمه لتمشية أمور العمل والحرص على ديمومته واستمراره التي تجعل مديري المنظمات أمام العمل على تحقيق التكامل السلوكي فيما بينهم.
- ب- الأهمية على المستوى الأكاديمي:

- ١- تطرق البحث الحالي إلى موضوعات السلوك التنظيمي الحديثة (التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا - الإنومية التنظيمية) وتشخص تفاعل متغيراته بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن هذين الموضوعين.
- ٢- نقود الموازنة بين متغيري البحث إلى اختبار مقاييس مستخدمة في بيئات عالمية متعددة للتكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية وتوظيفها في بيئة الأعمال العراقية. فضلا عن إمكان الافادة من نتائج البحث في القيام بدراسات مستقبلية في القطاع المبحوث أو في قطاعات أخرى.
- ٣- اختلاف البحث عن الدراسات الأخرى من حيث توجهه الهادف إلى صياغة مخطط منهجي يختبر العلاقة بين متغيرين لم يجمعا في دراسة سابقة.

رابعاً: فرضيات البحث Research hypothesizes:

بغية ترجمة مخطط البحث الفرضي إلى علاقات ارتباط وتأثير فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية الآتية:-

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية.
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية. والشكل (١) يصور هذه الفرضيات (المخطط الفرضي) اذ يعرض المتغيرات الآتية:-



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي.

_ المصدر: من إعداد الباحثة.

- أ- المتغير المستقل: ويتناول ابعاد التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا الثلاثة (تبادل المعلومات، السلوك التعاوني والتشارك في صنع القرار) بالاعتماد على مقياس (رشيد وجابر، ٢٠١٣)، ويشار له بالرمز (X).
- ب- المتغير التابع: والمتضمن متغير الإنومية التنظيمية الاحادي البعد وفق مقياس دراسة (Formiga et al, ٢٠١٦)، ويشار اليه بالرمز (Y).

خامساً: حدود البحث Research boundaries :

تبرز هذه الحدود في الجوانب الآتية:-

- ١- الحدود المكانية: إنحصر الجانب التطبيقي لهذا البحث في المصارف الاهلية العاملة بمدينة الديوانية التي بلغ عددها (٧) مصارف بالتعاون مع غرفة تجارة الديوانية وادارات المصارف (مجتمع البحث) للحصول منهم على معلومات عن كل المصارف الاهلية العاملة في المحافظة.
- ٢- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالملاك الاداري للمصارف المبحوثة والبالغ عددهم (٤٩) فرد.
- ٣- الحدود الزمنية: أما الحدود الزمنية لإجراء البحث فقد امتدت للمدة من ٢٠١٦/١١/١ ولغاية ٢٠١٧/١/٩ أجريت خلالها عمليات جمع البيانات والمعلومات وأجراء المقابلات والمشاهدات الميدانية لكافة المصارف الاهلية التي جرى فيها البحث.

سادساً: منهج البحث Research approach :

ينتهج معظم الباحثين والدارسين في حقل إدارة الأعمال منهجين علميين في اعداد بحوثهم هما المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) الذي يتوجه من خلاله الباحث إلى الإنتقال من النظرية إلى البيانات (نظرية - طريقة - بيانات - نتائج)، فهو مدخل لاختبار النظريات والفرضيات ثم تصميم طرائق اختبار تلك الفرضيات. أما المنهج الاستقرائي (Inductive Approach) فإنه يتوجه من البيانات إلى النظرية (طريقة - بيانات - نتائج - نظرية) أي إن النظرية سوف تتبع البيانات بدلاً من العكس كما في حالة المنهج الاستنباطي فهو مدخل لبناء النظريات (العبودي، ٢٠١٥: ١٩).

وقد اعتمد البحث الحالي المنهج الاستنباطي الذي يبدأ بمراجعة الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث من اجل تشكيل اطار نظري متكامل ومن ثم الإنتقال إلى بناء واختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث Research sample

يتألف مجتمع البحث من العاملين في المصارف الالهية العاملة في مدينة الديوانية والبالغ عددها (٧) مصارف وقت اجراء البحث، اما عينة البحث فكانت قصدية تألفت من الافراد العاملين (الملاك الاداري) في المصارف المذكورة كونهم الاكثر علاقة بموضوع البحث والاقرب إلى فهم وادراك مضمون فقرات الاستبانة، اذ بلغ عدد استمارات الاستبانة الموزعة على المبحوثين (٤٩) استمارة اعتمد منها (٤٢) فقط لصلاحيتها وترك الباقي اما لعدم ارجاعها او لوجود نقص فيها والجدول (١) يوضح خصائص عينة البحث

الجدول (١) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات الشخصية	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٢٠	%٤٨
		انثى	٢٢	%٥٢
		المجموع	٤٢	%١٠٠
٢	الفئة العمرية	٣٠ سنة فأقل	٢١	%٥٠
		٣١-٤٠	١٣	%٣١
		٤١-٥٠	٠	٠
		اكثر من ٥٠	٨	%١٩
	المجموع	٤٢	%١٠٠	
٣	العنوان الوظيفي	معاون ملاحظ	٥	%١٢
		محاسب	١٠	%٢٤
		امين صندوق	١٨	%٤٣
		معاون مدير	٩	%٢١
		المجموع	٢٤	%١٠٠
٤	عدد سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنة	١١	%٢٦
		من ٦-١٠ سنة	١٧	%٤٠
		من ١١-١٥ سنة	٨	%١٩

من ١٦ - ٢٠ سنة	٤	١٠%	المؤهل العلمي	٥
٢٠ فما فوق	٢	٥%		
المجموع	٤٢	١٠٠%		
اعدادية	٣	٧%		
دبلوم فني	٣	٧%		
بكالوريوس	٣٦	٨٦%		
دبلوم عالي	٠	٠%		
المجموع	٤٢	١٠٠%		

يظهر الجدول (١) خصائص عينة البحث من حيث النوع الاجتماعي، إذ كان أكبر تكرار في العينة ضمن الإناث البالغ عددهم (٢٢) بنسبة (٥٢%) أما الذكور فكان عددهم (٢٠)، وهذه النتيجة تشير إلى توازن أفراد العينة بالنسبة لهذا المتغير الشخصي لأن نسبة الذكور والإناث كانت متقاربة. أما نتائج التوزيع لمتغير العمر فأشارت إلى أكبر تكرار كان ضمن الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بنسبة (٥٠%) أي نصف أفراد العينة، تليها الفئة (٣١ - ٤٠) بنسبة (٣١%) في حين لم تسجل الفئة (٤١ - ٥٠) أي نسبة ضمن العينة، وقد كانت نسبة الفئة (أكثر من ٥٠ سنة) (١٩%)، ويلحظ من خلال استعراض توزيع الفئات العمرية إن النسبة الغالبة وقعت بين الفئتين (٣٠ سنة فأقل) و(٣١ - ٤٠ سنة) ونسبة اجمالية قدرها (٨١%)، وهذا مؤشر جيد يدل على إن المصارف المبحوثة تركز على العناصر الشابة لما يتمتعون به من حيوية وروح التنافس من أجل الوصول إلى الاهداف المنشودة. أما بالنسبة للعنوان الوظيفي لعينة البحث كان أغلبه من ذوي العنوان الوظيفي امين صندوق، إذ سجلت هذه الفئة نسبة (٤٣%). في حين كانت نسبة المحاسب ومعاون المدير متقاربة (٢٤%) (٢١%) على التوالي، بينما كان عدد الافراد العاملين في المصارف المبحوثة من ذوي العنوان الوظيفي معاون ملاحظ (٥) فردا وبنسبة (١٢%). أما فيما يخص عدد سنوات الخدمة في المصارف المبحوثة بحسب التكرارات التي اظهرت بان الفئة (٦-١٠) سنة هي الفئة السائدة في عينة البحث بنسبة (٤٠%) تليها الفئة (أقل من ٥ سنة) بنسبة (٢٦%) ثم الفئة (١١-١٥ سنة) بنسبة (١٩%) وذلك بسبب حداثة هذه المصارف مما يعكس إن المصارف المبحوثة لا تركز على استقطاب ذوي الخبرة بقدر تركيزها على الفئات الشابة وتدريبهم. واخيرا كان اعلى نسبة لمتغير المؤهل العلمي في عينة البحث من حملة شهادة (البكالوريوس) (٨٦%) من اجمالي العينة الامر الذي يعني استيعاب المصارف الاهلية في المحافظة للخريجين الجدد من حملة الشهادة الجامعية الاولى من جهة ومؤشر ايجابي بالنسبة للبحث من جهة ثانية لأنه يدل على إن غالبية افراد العينة يتمتعون بمهارة عالية في كيفية الاجابة على الاستبانة (مقياس البحث) واستيعاب متغيراتها

ثامناً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية Statistical methods

تم استعمال اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لغرض تقويم وتطوير أداة قياس البحث، اما اساليب تشخيص توافر المتغيرات واختبار الفرضيات فقد اعتمدت الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول ادناه وكالاتي:

الجدول (٢) الاساليب الإحصائية المستخدمة.

الأساليب الإحصائية الوصفية		الأساليب الإحصائية الاستدلالية	
الاسلوب	الاستخدام	الاسلوب	الاستخدام
الوسط الحسابي	لتحديد مستوى تركز استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث .	معامل الارتباط البسيط	أستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين

الإحتراف المعيارى	لمعرفة مستوى التثقت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية	معامل الإتحدار الخطى البسىط	أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل فى المتغير المعتمد .
		معامل التحديد R^2	أستخدم لتوضىح مقدار التغيرات الحاصلة فى المتغير المعتمد التى من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
		اختبار T	أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات البحث
		اختبار F	أستخدم فى اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

المبحث الثانى: الأسس النظرية والمنطقات الفلسفية لمتغيرات البحث

أولاً: التكامل السلوكى لفريق الإدارة العليا: TMT behavioral integration

وصف (Rauch, 1991) فريق العمل بأنه مجموعة من الافراد الذين تتكامل مهاراتهم ويتشاركون مسؤولية نتائج العمل الذين يقومون به ويرون أنفسهم كما يراها الآخرون على أنهم كيان اجتماعى سليم ضمن نظام اجتماعى أكبر (جلاب، 2011: 343). وإن العمل بروح الفريق المدار ذاتياً الذى يسمح برقابة الجماعة والجوانب غير الرسمية فيها بدلاً من التركيز على الرقابة الرسمية لكل فرد على حدة سيجعل كل الأعضاء فى المنظمة أكثر تحملاً للمسؤولية وأعلى تقديم للمبادرات (العزى والماجدى، 2016، 51)، أما مصطلح فريق الإدارة العليا (Top management team) فقد طرح لأول مرة من قبل (Bourgeois, 1980) الذى أكد على أنه مجموعة صغيرة من الافراد الذين يمتلكون مهارات تكاملية ويلتزمون بتحقيق غاية، وأهداف أداء مشتركة يتحملون مسؤولية تنفيذها بطريقة مشتركة أيضاً، الذى يضم الرئيس President، المدير التنفيذى CE، مدير العمليات CO، مدير المالية CFO، ونائب الرئيس التنفيذى EVP (Halevi, 2008, 15). والهدف منه تنسيق عمل الفرق الأخرى إذ يتراوح عدد أعضاء هذا الفريق بين (3-10) أعضاء (جلاب، 2016: 336). ولما لذلك من إنعكاسات إيجابية فى تعزيز نجاح المنظمة، فقد جاءت هذه الفقرة لتتناول بالدراسة والتحليل موضوع العمل الفرقى للإدارة العليا الذى يجسد حالة من تفاعل العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق أنفسهم من جهة وبين العاملين فى المنظمة والإدارة من جهة أخرى مما سيؤثر إيجابياً على أداء عملهم فى صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وكلما زادت حالة التفاعل بينهم كلما زادت فاعليتهم فى تحقيق الأهداف المنشودة. وهذا ما وصفه كل من (Simsek, Veiga, 1994; Hambrick, Lubatkin, & Dino, 2005) نقلاً عن (Tran, 2015: 34) بالتكامل السلوكى لفريق الإدارة العليا (TMT Behavioral Integration) معبرين عنه بدرجة متقدمة من العمل التعاونى و التشاركى الفاعل فيما بينهم، والمتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

١- كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق.

٢- مستوى السلوك التعاونى بين أعضاء الفريق.

٣- مدى تماسك أعضاء الفريق على اتخاذ القرار المشترك.

وقد اشتق تعريف التكامل السلوكى اعلاه لـ (Top management team) من العمليات الاجتماعية وعمليات تحقيق المهمة المقررة لوجود أو غياب سمة الفريق فى الإدارة العليا (Ji et al, 2015: 363). أما دراسة

(Carmeli & Schaubroeck , ٢٠٠٦: ٤٣٤) فيرون بأنه مفهوم دال على العمل الجمعي المشترك الذي ينتج عنه تبادل منفتح للمعلومات والقرارات والحلول المستندة على الاستمرار والالتزام والتفاعل القوي بين اعضاء فريق الادارة العليا في متابعة التنفيذ. في حين اشار (Lubatkin et al., ٢٠٠٦) وزملاؤه إلى إنه درجة التماسك في عمليات الفريق الاجتماعية والمهاتية المستندة على عدة ابعاد مهمة منها البعد الاجتماعي وهو (مستوى السلوك التعاوني لفريق الادارة العليا)، ويعد مهام الفريق وهما (كمية وجوده المعلومات المتبادلة، ومدى تركيزهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) (Carmeli, ٢٠١١: ٤٠٠). ويعتقد (Carmeli & Halevi, ٢٠٠٩: ٢٠٩) إن التكامل السلوكي بناء تفاعلي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة مترابطة مع بعضها لتعزيز جودة وكمية المعلومات المتبادلة بين اعضاء فريق الادارة العليا، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات مما يساعد على زيادة الإنسجام بين اعضاء الفريق مما يمكنهم من اتخاذ قرارات فاعلة كون الاعضاء اصحاب توجهات جمعية. وفي السياق نفسه يرى كل من (رشيد وجابر، ٢٠١٣: ١٢) في دراستهم بأنه مستوى التفاعل بين اعضاء الفريق فيما يتصل بتبادل المعلومات من حيث وفرتها ودقتها وتوقيتها والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. بينما نظر (Capporarello et al., ٢٠١٠) وزملائه إلى مفهوم التكامل السلوك من منظور خلق حالة من التزام بين العمليات الاجتماعية وعمليات المهام كونه القابلية على الإنتفاع من كافة الجوانب البارزة لعمليات فريق الادارة العليا وميولهم لخلق حالة التزامن المذكورة (Krishnan, ٢٠١٦: ٢٣١٨). ولا يختلف كل من (Ennsley et al, ٢٠٠٣: ٣٣٢; Henderson & Fredrickson, ٢٠٠١: ١١١; Tsao et al, ٢٠١٣: ٢٧) عن ما طرح سابقا مؤكداين تركيز التكامل السلوكي بدقة اكثر على السمات التفاعلية اثناء تأدية عمليات الفريق منها جودة وتكرار الاتصال، التنسيق والتعاون، التكامل الاجتماعي، تبادل المنفعة، التماسك والرؤية الجماعية، والقيادة المشتركة ضمن مجموعات الادارة العليا. ولغرض تحديد أبعاد (TMTBI) بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى نموذج (Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga, ٢٠٠٨) الذين أشاروا فيه إلى إن أساس التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا يعتمد على ثلاثة أبعاد جوهرية (تبادل المعلومات، السلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرارات) استندت عليها اغلب الأبحاث والدراسات التي أجريت حول أبعاد هذا المتغير في الأدب التنظيمي منها (رشيد وجابر، ٢٠١٣) و (Ji et al, ٢٠١٥)، إذ إن هذا النموذج له قدر كبير من الصحة والموثوقية وثبت إنه عنصر تنبؤي قوي بمدى تحقق (TMTBI) عبر مدى واسع من المنظمات عند مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الثقافات الوطنية. والابعاد هي:

١- تبادل المعلومات: Information Exchange إن اهم المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة على العمل الفرقي عملية التكامل في تبادل المعلومات المتنوعة بين اعضاء الفريق التي تمكنهم من التوصل إلى حلول موضوعية ومنطقية للظروف والمشكلات المعقدة بالمقاييس مع تلك الحلول التي يتوصل اليها الاشخاص بطريقة إنفرادية (Widen & Hansen, ٢٠١٢: ٥٤)، وهذا ما توصل اليه (Penarroja et al., ٢٠١٣: ٩٦٨) وزملاؤه ايضاً في وصفهم لعملية تبادل المعلومات بالمدى المشترك إلخاص بالمعلومات المطلوبة من مصادر مختلفة لاتمام المهام المكلف بها اعضاء الفريق.

٢- السلوك التعاوني: Collaborative behavior

يتحقق التعاون على مستوى الفريق من وجهة نظر (Barret, ٢٠٠٧) عندما تتكامل جهود اعضاءه لبلوغ الاهداف التي تشكل الفريق (Ji et al, ٢٠١٥, ٣٦٠). اما (Penarroja et al, ٢٠١٣: ٩٦٨) فقد أشار إلى هذا المفهوم بأنه

الممارسات والاعمال والبيانات اللفظية التي يظهرها اعضاء الفريق خلال عملية التفاهم فيما بينهم التي يطلق عليها بسلوكيات العمل الفرقي (Team-Work Behaviors).

٣- التشارك في صنع القرار : Joint decision making

يمثل صنع القرار وبشكل خاص القرار الاستراتيجي احد اهم الأنشطة التي يمارسها فريق الادارة العليا كونه يمثل المركز الاساس لنجاح المنظمات او فشلها (رشيد وجابر، ٢٠١٣: ١٣)، وإن التشارك في صنعه يمثل تكاملا سلوكيا يزيد من دافعية الاعضاء ومستوى رضاهم والتزامهم باداء المهمة المكلفين بها، مما سينعكس ايجابيا على تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية واثراء عملية تدفق المعلومات ويجعل الاتصال اكثر إنفتاحا وشفافية (Halevi, ٢٠٠٨: ٢٤).

ويعد التعرف على مفهوم التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا أصبح من السهل بيان ما يعنيه التكامل السلوكي المدرك لـ (Top management team) الذي يعكس درجة أدراك العاملين وأعضاء المنظمة لوجود سياق من العلاقات الايجابية بين اعضاء فريق الادارة العليا المتمثلة بالعمل المشترك وتماسك الفريق وجودة تبادل المعلومات التي تمكنهم من تقديم نتائج تنظيمية متقدمة.

ثانياً: الإنومية التنظيمية: Organizational Anomie

تعد نظرية الإنومية (Anomie Theory) التي أشار لها الكثير من علماء الاجتماع المعاصر والموضحة في الجدول (٣)، أمثال (Maclver ١٩٣٨؛ Merton ١٩٥٠؛ Cohen ١٩٥٥؛ Cloward Srole ١٩٥٦)؛ (١٩٥٩) من اولى النظريات الاجتماعية المفسرة لحالة الإنحراف والشذوذ في المجتمع نتيجة الابتعاد عن الأعراف والتقاليد والقوانين التي تحكم افراده (Tsahuridu, ٢٠٠٦: ٣) (Formiga et al, ٢٠١٦: ١٣٧).

الجدول (٣) نظريات الإنومية.

المنظرين	اسباب الإنومية	تعريف الإنومية
Durkheim (١٨٩٣/١٩٩٧، ١٨٩٧/١٩٨٧)	تتولد الإنومية نتيجة لأزمة او تغيير اجتماعي.	الافتقار إلى التنظيم السليم اثناء الأزمة او التغيير الاجتماعي.
Merton (١٩٣٨، ١٩٦٨)	تتولد الإنومية نتيجة الثقافة او الوضع الاجتماعي والاقتصادي.	الفجوة بين التطلعات (الطموحات) المرغوب بها ثقافيا ووسائل تحقيق تلك التطلعات.
Messner & Rosenfeld (٢٠٠١)	تتولد الإنومية نتيجة استناد المؤسسات إلى ظواهر الإنومية.	هيمنة الاغراض الاقتصادية على المؤسسات غير الاقتصادية كالعائلة والتعليم.

- Source: Teymoori, A, ٢٠١٦, The Psychology of Anomie, Doctoral thesis, University of Queensland, p٢٤.

ومن خلال الجدول (٣) نلاحظ على الرغم من تركيز كل النظريات الثلاثة الرئيسة على عدة اسباب لنشوء الإنومية الا إن كل منظري النظريات يشتركون حول افتراض إن الإنومية حالة من المجتمع، وماتعكسه هذه الحالة على المنظمات بوصفها جزءاً لا يتجزء من المجتمع فهي بذلك تتأثر به وتؤثر فيه؛ لذا يمكن إن يكون في داخلها ما يعرف بالإنومية التنظيمية (Organizational Anomie) على مستوى المنظمة ككل او على مستوى الافراد نتيجةً لعوامل داخلية أو خارجية وبدرجات متفاوتة (٢) (Fandiño et al, ٢٠١٥: ٢)، ويشير (Martin et al, ٢٠٠٩: ١٢٢)

وزملاؤه إلى إن الأبحاث التي درست الإنومية على مستوى المنظمة (Institutional Anomie) عزت سبب ظهورها إلى تصورات الموظفين غير الواضحة تجاه أهداف المنظمة نتيجة لعدم وجود خطاب متوازن من الإدارة العليا يمكن من خلاله للمنظمة إن تحدد الوسائل المناسبة للوصول إلى تحقيق الأهداف، مما سوف ينتقل الضرر من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي أي تؤدي الإنومية إلى تجريد الافراد العاملين من المشاعر الإنسانية والعجز والتسليم للأمر الواقع والعكس صحيح. وفي هذا الصدد وعلى الرغم من محدودية الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية المهمة بالإنومية التنظيمية، إلا إن الباحثة وحسب إطلاعها المعرفي المتواضع عرضت مجموعة من التعاريف للإنومية التنظيمية بالإستناد إلى آراء عدد من الباحثين المهتمين بهذا المجال أمثال (Passas, 1964; Coser 1999) نقلا عن (كل برور ونادي، 2012: 145) الذين عبرا عنها بحالة إنحراف المعايير الإجتماعية المعروفة والشائعة التي تنظم سلوك الموظفين في مكان العمل. في حين اشار (Mansfield, 2004) إلى إن (Corporate Anomie) هي حالة إنهيار قواعد المناخ التنظيمي أو عدم وضوحها في سياق ثقافة المنظمة الشاملة أو الثقافة الفرعية (Formiga, 2013: 35). أما (Zoghbi & Rodríguez, 2007) فقد اكدا على إنها وجود ظروف من اللامعيارية وإخلال التوازن الإجتماعي في المنظمة الذي يقيد السلوك في نطاق الحدود القانونية والأخلاقية (Teymoori, 2016: 20). بينما اكد كل من (Messner & Rosenfeld) على إنها افراط المؤسسات في سعيها نحو تحقيق مكاسب مادية مقابل إنخفاض القيم المؤدية إلى ارتفاع معدلات الجريمة مثل الغش والإحتيال في المجتمع (Matthews, 2011: 10). في حين عرفها (Nazalan et al, 2012) وزملاؤه بأنها شرط لعدم الاستقرار في المجتمعات أو الافراد الناجم عن إنهيار المعايير والقيم أو النقص في الغرض والافكار (الحكيم وناصر، 2013: 22). أما (Switzer, 2013: 30) فقد نظر إلى الإنومية التنظيمية بأنها إنعكاسات التفاعل السلبي للعوامل الأربعة (الاقتصاد، العائلة، التعليم، والحكومة) على المنظمات مخلفة معدلات عالية من الإنومية النفسية لموظفيها نتيجة افتقارها إلى وجود قواعد تنظيمية ثابتة ومستقرة؛ مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدلات

دوران العاملين وإنخفاض روحهم المعنوية التي ينتج عنها السلوك المنحرف، وهي بذلك تكون أكثر من غيرها عرضة للإنهيار التنظيمي. وقدم (Nam et al, 2014: 94) وزملاؤه مفهوما عن الإنومية التنظيمية معتبرا إنها إتخاذ الأفراد قرارات قد تكون متناقضة مع القيم الإجتماعية السائدة التي تنتج عنها سلوك غير طبيعي. وإستناداً للتعاريف التي تم ذكرها إنفا، يمكن إن تؤدي الإنومية التنظيمية إلى خلق بيئة تؤثر على الكثير من جوانب الحياة التنظيمية بما في ذلك السلوك، فضلا عن التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة للأضرار النفسية للإنومية والإنحرافات التي قد تحصل في العمل.

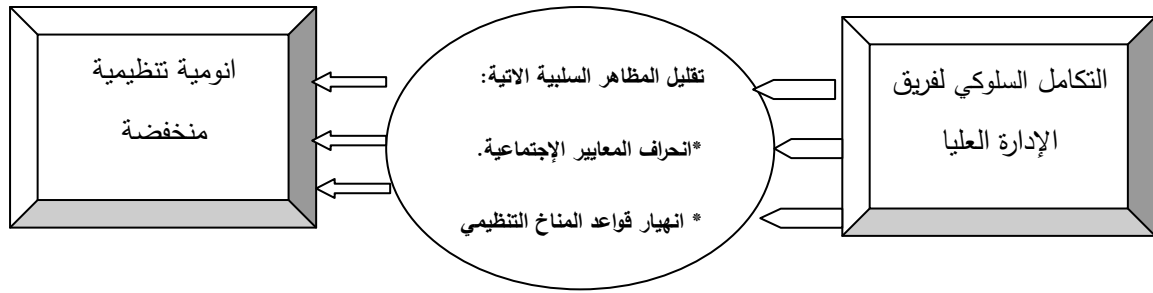
ولغرض قياس الإنومية التنظيمية تبنى البحث الحالي اعتماد مقياس (Souza & Ribas, 2013) المتكون من (19) فقرة المستعمل والمقاس ثباته وصدق في العديد من الدراسات منها (Santos & Santos, 2014; Souza, 2014; Formiga et al, 2016).

ثالثاً: العلاقة الترابطية العكسية بين متغيري البحث:

يصب الهدف الجوهرى للبحث الحالي في تيار معرفة دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا (TMTBI) في التقليل من مظاهر الإنومية التنظيمية (OA) التي تخلق حالة من الإحباط وخيبة الأمل وتقل من شعور الأفراد العاملين بالإنتماء والافتخار للارتباط بالمنظمة مما يوقد لديهم الرغبة للإنخراط بسلوك العمل المنحرف. فيرى (رشيد وجابر، 2013) في دراستهم المطبقة على عينة مؤلفة من (229) رئيس وعضو مجالس عدد من كليات جامعات

الفرات الاوسط بأنه مستوى التفاعل بين اعضاء الفريق (افراد العينة) فيما يتصل بتبادل المعلومات من حيث وفرتها ودقتها وتوقيتها والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية يعكس حالة من الثقة المتبادلة بينهم والاستعداد لتقديم كل ما لديهم من افكار دون تردد او خشية من إنتقاد الاخرين والعكس صحيح. اما (Martin et al, ٢٠٠٩) و (Manrique, ٢٠٠٩) فيعدوا سلوك الإنومية داخل المنظمة نتيجة للجوانب الشعورية والادراكية غير الواضحة للأفراد العاملين تجاه أهداف المنظمة نتيجة لعدم وجود خطاب متوازن من الإدارة العليا يمكن من خلاله للمنظمة إن تحدد الوسائل المناسبة للوصول إلى تحقيق الأهداف، مما تؤدي الإنومية إلى تجريد الافراد العاملين من المشاعر الإنسانية والعجز والتسليم للأمر الواقع والعكس صحيح.

ووفقاً للمناقشة المنطقية أعلاه يمكن افتراض الفكرة القائلة بأن إدراك العاملين وأعضاء المنظمة لوجود تكامل سلوكي بين اعضاء فريق الادارة العليا يعمل على تقليل مظاهر الإنومية التنظيمية المشجعة لبيئة العمل العدائية وحالة الإجهاد والإرهاق الوظيفي كما هو ظاهر في الشكل (٢)، وهذا يدعم فرضيات البحث.



الشكل (٢) تفسير العلاقة الترابطية بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

اولاً: توصيف واختبار مقياس البحث (الاستبانة):

تتكون استبانة البحث من متغيرين أساسيين هما التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا المتكون من ثلاثة ابعاد فرعية والإنومية التنظيمية (احادي البعد) والجدول (٤) يوصف كل متغير، وتحديد مصادر الحصول على الفقرات بالاضافة إلى عدد فقرات كل متغير.

الجدول (٤) توصيف متغيرات البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا	تبادل المعلومات	٣	(رشيد وجابر، ٢٠١٣)
	السلوك التعاوني	٣	
	التشارك في اتخاذ القرارات	٣	
الإنومية التنظيمية	احادي البعد	١٩	(Formiga et al, ٢٠١٦)

وهذه الاداة تعتمد على مقياس (Likert) إخماسي من (اتفق بشدة إلى لاتفق بشدة). اما فيما يخص اختبار صدق الاداة فقد استعمل أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من الصدق البنائي الاستكشافي للابعاد التي تنطوي تحت هذا المقياس باستعمال برنامج (SPSS, V.٢٠) من خلال الاعتماد على خمسة معايير يجب توفرها في هذا التحليل (Hadi et al, ٢٠١٦: ٢١٦) وهي:

- ١- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
 - ٢- إن النسبة المئوية التراكمية لمتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (٠.٦٠).
 - ٣- إن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
 - ٤- زيادة تشبعات الفقرات Loading عن ٠.٣٠ حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
 - ٥- الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) اقل من ٠.٣٠. ولغرض التحقق من المعيار الاول لمتغيري البحث تم استعمال مقياس (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الموضح في الجدول (٥) اذ كانت قيمة (KMO) اكبر من (٠.٥٠) فإن هذا يؤشر على موثوقية نموذج الارتباط والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية لإن احصائية (KMO) تقترب من (١) وهذه النتيجة تشير إلى التحقق من المعيار الاول من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيري البحث.
- الجدول (٥) اختبار مقياس كايسر - ماير - اولكين وبارليت

المتغير	قيمة (KMO)	مربع كاي	اختبار بارليت	المعنوية
التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا	٠.٧٨٣	٦٥٨.٥٤٣	٧	٠.٠٠٠
الإنومية التنظيمية	٠.٦٦٤	٤٥٦.٤٣٥	٤	٠.٠٠٠

اما فيما يخص التحقق من المعايير الاربعة المتبقية فقد تم الاعتماد على طريقة المكونات الأساسية (Principal components) الموضحة في الجدول (٦) التي تعتبر من ادق طرق التحليل العاملي شيوعا في الاستعمال (Rossoni, ٢٠١٦: ٢٠١) فمن خلال نتائج الجدول المذكور يمكن استكشاف ثلاثة ابعاد رئيسية للمتغير المستقل من الفقرات الاصلية (٩ فقرات) اما المتغير التابع تم استكشاف (١٩ فقرة) يحتوي عليها مقياس الإنومية التنظيمية وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الالبيات السابقة بخصوص ابعاد اداة القياس.

الجدول (٦) نتائج التحليل العاملي على وفق طريقة المكونات الأساسية

النسبة المئوية للتباين المفسر	الجذر الكامن	تشبعات العوامل	فقرات المتغير
			العامل الأول: تبادل المعلومات
٤٧.٦٠٩	٢.٨٥٧	٠.٨١٠	X١
		٠.٧٩٥	X٢
		٠.٧٦٦	X٣
٥٦.٥٣٦	٣.٤٥٢	تشبعات العوامل	العامل الثاني: السلوك التعاوني
		٠.٧٧٤	X٤
		٠.٨٢٠	X٥
٥٤.٨٤٩	٣.٢٩١	تشبعات العوامل	العامل الثالث: التشارك في اتخاذ القرار
		٠.٦٨٠	X٧
		٠.٨٠٨	X٨
٣٨.٩٧٦	٢.٣٣٩	تشبعات العوامل	الإنومية التنظيمية Y
		٠.٦١٩	Y١
		٠.٥٩٠	Y٢
		٠.٦٤٤	
		٠.٧١١	Y٤
		٠.٧٠٩	Y٥
		٠.٨٠٠	Y٦
		٠.٧٣١	Y٧
		٠.٦٩٩	Y٨
		٠.٧١٠	Y٩
		٠.٥٨٥	Y١٠
		٠.٧٢١	Y١١
		٠.٨٠٨	Y١٢
		٠.٦٦٨	Y١٣
		٠.٥٨٨	Y١٤
		٠.٦١٢	Y١٥
		٠.٦٩٤	Y١٦
٠.٧٥١	Y١٧		
٠.٦٩٠	Y١٨		
٠.٦٧٨	Y١٩		

اما ثبات الاستبانة Reliability الذي يُعد من صفات الاختبار الجيدة تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية Split-Half Method اذ تقسم فقرات الاستبانة إلى نصفين تضم فقرات فردية و زوجية، و بعد حساب معامل ارتباط بيرسون بين النصفين وجد إنه (٠.٨٨) و هو ايجابي و دال معنوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) و درجة حرية (١٤)

و بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢٠٧٨) و هي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١٠٧٧)، و لما كان معامل الارتباط المستخرج هو لنصف الاستبانة فقد تم تصحيحه بمعادلة (Spearman-Brown) وقد بلغ معامل الثبات بعد ذلك (٠.٩٤).

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات البحث Descriptive Statistics:

يتضمن هذا المحور عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وذلك من خلال تحليل آراء وإجابات عينة البحث حول متغيريه المتمثلة بـ(التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية)، وقد استعمل لهذا الغرض مقياس ليكرت خماسي التدرج واعتمد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (٣) معياراً لقياس وتقويم الدرجة المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة. فتم عمل جداول التوزيع التكراري لاستخدامها في عملية التحليل الإحصائي بهدف الحصول على الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية كما موضح في الجدول (٧) إلخاص بتشخيص اجابات المبحوثين حول المتغير المستقل الموضح تفاصيل ابعاده و فقرات المتغير التابع في مقياس البحث(الملحق ١ الاستبانة).

الجدول(٧) التوزيع التكراري للمتغير المستقل

المتغير	البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا	تبادل المعلومات	X ₁	٣.٩٣	٠.٩٥٦	
		X ₂	٣.١٠	١.١٨٥	
		X ₃	٣.٨٢	١.٢٠١	
		المجموع	٣.٦١	١.١١٤	
	السلوك التعاوني	X ₄	٤.٣١	٠.٧٦١	
		X ₅	٤.٠٧	٠.٨٧٩	
		X ₆	٤.١٤	٠.٧٩٢	
		المجموع	٤.١٧	٠.٨١٠	
	التشارك في اتخاذ القرار	X ₇	٤.٠٢	٠.٦٩٦	
		X ₈	٤.٢٩	٠.٧٢٨	
		X ₉	٣.٩٣	١.٢٤٠	
		المجموع	٤.٠٨	٠.٥١٦	
		الاجمالي		٣.٩٥	٠.٨١٣

حققت ابعاد و فقرات التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي، اذ بلغ بعد السلوك التعاوني(البعد الثاني للمتغير المستقل) اعلى وسطا حسابيا قدره (٤.١٧) بإنحراف معياري (٠.٨١٠). وتعكس هذه النتائج قدرة عينة الدراسة على رؤية الاتجاهات المستقبلية بالسلوك التعاوني والمبادرة في مساعدة زملائهم في العمل لاتخاذ مايلزم من قرارات بدليل تحقيق البعد المذكور وسطا حسابيا فاق متوسط أداة القياس البالغ(٣). وأخيرا جاء بعد تبادل المعلومات في المرتبة الاخيرة من حيث الترتيب بوسط حسابي(٣.٦١) وإنحراف معياري بلغ (١.١١٤) الا إنه يفوق ايضا الوسط الفرضي. اما الوسط الحسابي العام فكان (٣.٩٥) وهذا مؤشر على اتفاق العينة على توفر هذا المتغير.

اما متغير الإنومية التنظيمية(احادي البعد) فقد حصل على وسط حسابي عام بلغ (٢.٥٤) وإنحراف معياري عام قدره(٠.٨٦٥) مما يشير إلى إنسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير من جهة وعلى وجود تقبل

منخفض من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفره من جهة ثانية لإن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي(٣).

ثالثاً: اختبار الفرضيات Hypotheses testing :

١-٣: جاءت الفرضية الرئيسية الاولى لتشخص مدى علاقة الارتباط السلبية بمعنى كلما زاد التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا(المتغير المستقل) قلت الإنومية التنظيمية(المتغير التابع). فبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق اختبار معامل ارتباط بيرسون اشارت نتائج الجداول ادناه إلى وجود علاقة عكسية(سلبية) ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية.

الجدول (٨) إختبار علاقة الارتباط بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية.

الارتباط	درجة الحرية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية
٠.٠٨٥٨**	١٣٩	١٢.٩٩٤	١.٣٣٥

**مستوى معنوية(٠.٠٠١-)

ومن معطيات الجدول اعلاه ظهرت قيمة معامل الارتباط عالية بقيمة سالبة مما تدل على وجود ارتباط عكسي بين المتغيرين، اما قيمة(T) المحسوبة والبالغة(١٢.٩٩٤) اكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت(١.٣٣٥) بمستوى معنوية(٠.٠٠١-) وبدرجة حرية(١٣٩) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية.

الجدول (٩) إختبار علاقة الارتباط بين تبادل المعلومات والإنومية التنظيمية.

الارتباط	درجة الحرية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية
٠.٠٧٨١**	١٣٩	٩.٨٨٤	١.٣٣٥

**مستوى معنوية(٠.٠٠١-)

اما نتائج الاحصاء الاستدلالي الظاهرة في الجدول(٩)، فكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون(٠.٠٧٨١**) بقيمة سالبة مما تدل على وجود ارتباط عكسي بين تبادل المعلومات والإنومية التنظيمية، اما قيمة (T) المحسوبة والبالغة(٩.٨٨٤) اكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت(١.٣٣٥) بمستوى معنوية(٠.٠٠١-) وبدرجة حرية(١٣٩) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين تبادل المعلومات والإنومية التنظيمية.

الجدول (١٠) إختبار علاقة الارتباط بين السلوك التعاوني والإنومية التنظيمية.

الارتباط	درجة الحرية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية
٠.٠٨٣١**	١٣٩	١١.٤٨٤	١.٣٣٥

**مستوى معنوية(٠.٠٠١-)

وفي ضوء اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين السلوك التعاوني والإنومية التنظيمية، جاءت معطيات الجدول (١٠) لتؤكد صحة هذه الفرضية من خلال قيم معامل الارتباط و(T) المحسوبة. وعليه تقبل هذه الفرضية.

الجدول (١١) إختبار علاقة الارتباط بين التشارك في صنع القرار والإنومية التنظيمية.

الارتباط	درجة الحرية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية
٠. -٨٠.٣***	١٣٩	١٠.١١١	١.٣٣٥

** مستوى معنوية (٠.٠٠١-)

اما المؤشرات الاحصائية الظاهرة في الجدول (١١) فاشارت قيمة الارتباط الخطي البسيط البالغة (٠. -٨٠.٣***). ذات القيمة العالية وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (١٠.١١١) بمستوى معنوية (٠.٠٠١-) وبدرجة حرية (١٣٩) إلى تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد التشارك في القرار والإنومية التنظيمية.

٢-٣: جاءت الفرضية الرئيسية الثانية لتشخص علاقة التأثير بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا (المتغير المستقل) والإنومية التنظيمية (المتغير التابع) فيلاحظ في المعادلة (١) ضمن الجدول (١٠) بان قيم (B) تشير إلى علاقة التأثير ذات دلالة احصائية بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا (TMTBI) والإنومية التنظيمية (OA) وقد كانت قيمة (F) معنوية ضمن هذه المعادلة مما يدل على القوة التفسيرية العالية لإنموذج الإنحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية، اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (٠.٤٧) الذي يعني إن ما مقداره (٠.٤٧) من التباين الحاصل في متغير الإنومية التنظيمية هو تباين مُفسّر بفعل ابعاد التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا الذي دخل الإنموذج، وإن (٠.٥٣) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل إنموذج الإنحدار. وبهذه النتيجة تحققت الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالي التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في الإنومية التنظيمية).

الجدول (١٢) الإنحدار الخطي البسيط

Dependent variable	Independent variable	B	R ²	F
(Equation ١) OA	TMTBI	-٠.٦٨***	٠.٤٧	٨٣.٦***

** $p < ٠.٠١$; *** $p < ٠.٠٠١$.

الاستنتاجات والتوصيات:

١ - الاستنتاجات:

١- توجه اجابات اغلب العاملين في المصارف الاهلية (عينة البحث) إلى ادراك امتلاك ادارتهم العليا نوع من التفاعل الكافي في التكامل السلوكي اثناء التعامل مع الظروف البيئية والاجتماعية الذي يعد عاملا مهما في تقليل مظاهر الإنومية التنظيمية.

٢- إن متغير الإنومية التنظيمية الذي يأسهم في خلق بيئة تنظيمية غير مسيطر عليها (بيئة فوضوية) كإن منخفضا نسبيا لدى الافراد العاملين (عينة البحث). وعلى الرغم من إن عامل الثقة الذي اكد عليه بخصوص ملئ استمارات الاستبانة له دور في صحة ودقة الاجابات الا إنه لا يستبعد وجود اجابات غير دقيقة، لإن هناك بعض العوامل النفسية الاخرى التي قد تأسهم في التأثير على دقة الاجابة.

٣- التكامل السلوكي لأعضاء فريق الادارة العليا ليس فقط عامل مهم في زيادة ابداعهم كما اشارت اغلب الدراسات السابقة بل له دور مهم ايضا في تقليل حالة عدم التزام اعضاء المنظمة بالمعايير والقيم الاجتماعية والتنظيمية وهو ما يعرف (بالإنومية) لإن ابعاد (TMTBI) المتمثلة بتبادل المعلومات والسلوك التعاوني والتشارك في صنع القرار تأسهم في الحد من المظاهر السلبية داخل المنظمة المبحوثة. وهذه الحقيقة اثبتتها صحة فرضيات البحث التي افادت بدور (TMTBI) في تقليل الإنومية التنظيمية (OA).

٤- اشارت نتائج تحليل الإنحدار (الاحصاء الاستدلالي لفرضية الاثر) ذات المعنوية العالية إلى اثبات فرضية (H1) للفرضية الرئيسة الثانية، وهذا ما يدعو إلى تعزيز فرص وجود واستيعاب التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا من خلال ماسيذكر في جانب التوصيات.

٢- التوصيات:

١- ضرورة تطوير المصارف الاهلية (مجتمع البحث) فلسفتها تجاه المواضيع الادارية الحديثة بشكل عامل والسلوك التنظيمي بشكل خاص من خلال توسيع اهتماماتها في معرفة مفهوم واساليب واليات وبرامج تطبيق موضوع التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والإنومية التنظيمية كي يتسنى للآخرين التعاطي على نحو ايجابي مع هذه المفاهيم وتجنب المظاهر والسلوكيات السلبية اثناء اداءهم لاعمالهم المكلفين بها.

٢- حث إدارات المصارف الاهلية على بناء إنظمة معلومات فاعلة على مستوى مجالس الادارة والمستوى التنظيمي لتعزيز عملية تبادل المعلومات المطلوبة في عملية صنع واتخاذ القرارات الادارية بالوقت المحدد وبالسرعة الممكنة.

٣- التوجه بشكل جاد نحو تشجيع التعاون الحقيقي بين اعضاء الادارة العليا للمنظمات المبحوثة والافراد العاملين من خلال اللقاءات غير الرسمية (الزيارات الاجتماعية) التي تلعب دور في ايجاد اعضاء متماسكين فيما بينهم.

٤- العمل على تعزيز اشراك الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وابداء اراءهم حول القرارات المتخذة لما لها من مردود ايجابي على مستوى الشعور بالترابط الوثيق بين الإدارة العليا والموظفين في بيئة العمل.

٥- العمل على ايجاد المعايير والقيم التنظيمية والاجتماعية داخل بيئة العمل بالشكل الذي يحقق الترابط الوثيق بين الإدارة العليا والافراد العاملين في المنظمات المبحوثة، من أجل تكوين بنية تنظيمية آمنة وصحية قادرة على تنمية الإحساس والإدراك لمشاعر الآخرين.

٦- من القضايا المهمة التي يجب إن تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل اعضاء فريق الادارة العليا وباقي مديري الوحدات الادارية داخل المصارف(عينة البحث) قضية تعزيز الطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية للعاملين من خلال اعداد الندوات والدورات التثقيفية التي تؤكد على النشاط والحيوية واهمية مراعاة جوانب العمل والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم الاجتماعية ومشكلاتهم.

المصادر:

- ١- جلاب، احسان دهب، ٢٠١١، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط١، دار صفاء، الاردن.
- ٢- جلاب، احسان دهب، ٢٠١٦، ادارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٣- الحكيم، ليث علي يوسف، وناصر، وائل حاتم، ٢٠١٣، الإنومية التنظيمية وسلوك العمل المنحرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، م٧، ع٣.
- ٤- رشيد، صالح عبد الرضا، وجابر، نجاح، ٢٠١٣، دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تعزيز ابداع الفريق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م١٥، ع٤.
- ٥- العبودي، علي عبد الرزاق لفته، ٢٠١٥، دور القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأراء القادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية .
- ٦- العنزي، سعد علي، والماجدي، عبد الرزاق جبر، ٢٠١٦، مبادئ ادارة الاعمال، ط١، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
- ٧- كل برور، محسن، ونادي، محمد علي، ٢٠١٢، دور الإثوميا التنظيمية في العلاقة بين المواقف والسلوكيات المدنية في الجامعات الايرانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة فردوسي، ع١، ١٤١-١٦٧.

٨- Carmeli, A. & Schaubroeck, J, ٢٠٠٦, Top management team behavioral integration. decision quality, and organizational decline. The Leadership Quarterly, ١٧, ٤٤١-٤٥٣.

٩- Carmeli. A& Halevi. M, ٢٠٠٩, How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, journal of elsevier Leadership Quarterly ٢٠, ٢٠٧-٢١٨.

- ١٠- Carmeli. A, Schaubroeck. J& Tishler. A, ٢٠١١, How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance, journal of elsevier Leadership Quarterly ٢٢, ٣٩٩- ٤١١.
- ١١- Ensley. D, Pearson. A & Pearce.L, ٢٠٠٣, Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda, Human Resource Management Review, ١٣ (٢), pp. ٣٢٩-٣٤٦.
- ١٢- Fandiño. A, Aguiar. S, Formiga. N, Menezes. R& Bentes. S, ٢٠١٥, Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management, International Journal of Business and Social Science, Vol ٦, No١١, ١-١٠.
- ١٣- Formiga, N, ٢٠١٣, Sentimento anômico e condutas antissociais delitivas: verificação de um modelo causal em jovens. Liberabit: Revista de Psicologia, Vo١٩, N١, ٣٣-٤٤.
- ١٤- Formiga. N, Fleury. L, Fandiño. A& Souza. M, ٢٠١٦, Empirical evidence of an organizational anomie the measure in Brazilian workers, Revista de Psicología, ٧١٨, n١, ١٣٤-١٤٩.
- ١٥- Hadi. N, Abdullah. N& Sentosa. I, ٢٠١٦, An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective, Journal of Educational and Social Research, Vol. ٦ No.١, ٢١٥- ٢٢٣.
- ١٦- Halevi .M,Y, ٢٠٠٨, The Impact of TMT Behavioral Integration and Complexity on the Performance of Strategic Business Units The Mediating Role of Ambidexterity, Ph.D. Thesis Submitted to the Senate of Bar-Ilan University
- ١٧- Henderson. A & Fredrickson. J, ٢٠٠١, Top management team coordination needs and the CEO pay gap: a competitive test of economic and behavioral views," Academy of Management Journal, ٤٤ (١), pp. ٩٦-١١٧.
- ١٨- Ji. H, Jin. Y, Li. J, Tian. H& Feng. S, ٢٠١٥, The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment-An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China, International Journal of u- and e-Service, Science and Technology Vol.٨, No.١١, ٣٥٧-٣٧٨.

- ١٩- Krishnan. A, ٢٠١٦, Role of Top Management Behavioral Integration in Managing Innovation Paradoxes, journal of AIMS.
- ٢٠- Manrique. L. P, ٢٠٠٩, Over there Anomie as moderator of the Relationship between perceptions of Organizational justice and the Negligent internet at work, Journal of Labor Psychology And the Organizations, Vo ٢٥, N٢, ٩٩- ١١٢.
- ٢١- Martin. D; Johnson. L and Cullen. B, ٢٠٠٩, Organizational change, normative control deinstitutionalization, and corruption, Business Ethics Quarterly, ١٩(١), ١٠٥-١٣٠.
- ٢٢- Matthews, P, ٢٠١١, Exploring Anomie in a Special Life-Stage: Adolescent Anomie and Aggression, Master Thesis, The Faculty of Social Science and Humanities, University of Ontario Institute of Technology.
- ٢٣- Nam. D, Parboteeah. H, Cullen. J& Johnson. B, ٢٠١٤, Cross-national differences in firms undertaking innovation initiatives: An application of institutional anomie theory, Journal of international management, V٢٠, ٢ , ٩١- ١٠٦.
- ٢٤- Penarroja. V; Orengo. V; Zornoza. A& Hernandez. A, ٢٠١٣, The effects of virtuosity level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust Computers in Human Behavior, ٩٦٧-٩٧٤.
- ٢٥- Rossoni. L, Engelbert. R& Bellegard. N, ٢٠١٦, Normal science and its tools: Reviewing the effects of exploratory factor analysis in management, Vol. ٥١ No.٢, ١٩٨- ٢١١.
- ٢٦- Santos. A & Souza. M, ٢٠١٤, The Impact of Organizational Anomie on motivation to learn in the context of a Federal Institution of High Education of a southeastern state of Brazil, Bol- Acad. Paul. Psicol. vol.٣٤ no.٨٧.
- ٢٧- Santos. L. A, ٢٠١٤, The impact of organizational anomie on organizational learning: an analysis from the learning support of learning strategies, Doctoral thesis, University of Rio de Janeiro.
- ٢٨- Switzer. T, ٢٠١٣, Measuring Normlessness in the Workplace: A Study of Organizational Anomie in the Academic Setting, Doctor Thesis in Leadership and Change Program of Antioch University.

- ٢٩- Teymoori, A, ٢٠١٦, The Psychology of Anomie, Doctoral thesis, University of Queensland.
- ٣٠- Tran. H, ٢٠١٥, Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation, Journal of Business & Economic Policy Vol. ٢, No.٤, ٣١-٣٩.
- ٣١- Tsahuridu. E, ٢٠٠٦, Anomie and Ethics at Work, Journal of Business Ethics, Vo ١٠, N١, ١- ١١.
- ٣٢- Tsao. C, Chen. S, Lin. C& Liao.H, ٢٠١٣, Exploring Effects of Team Behavioral Integration on Top Management Team International Experience Heterogeneity -Firm Performance Relationship, International Journal of Science and Engineering Vol.٣, No.١, ٢٥-٣٥.
- ٣٣- Widen, G. & Hansen, P, ٢٠١٢, Managing Collaborative Information Sharing: Bridging Research on Information Culture and Collaborative Information Behaviour. Information Research, Vol١٨, No١.

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (١) الاستبانة

السيد المستبين / المستبينة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والخاصة بإكمال متطلبات بحث أكاديمي في إدارة الأعمال والموسوم (التكامل السلوكي المدرك لفريق الإدارة العليا كمنهج مستقبلي لتقليل الإنومية التنظيمية). وفي إطار ما تتمتعون به من خبرة ودراية في ميدان عملكم، ولكونكم الأقدر من غيركم للإجابة عن تساؤلات الاستبيان من موقعكم الوظيفي تضع الباحثة مجموعة من المحاور الأساسية للبحث راجين الإجابة عن تلك الفقرات، وسيكون لتعاونكم البناء وإسهامكم الفاعل في الإجابة الموضوعية عن جميع فقرات الاستبانة دوراً بارزاً في تحقيق أهداف البحث

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق..

الباحثة: م. جنان شهاب احمد

التخصص في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية

أولاً: البيانات الشخصية :

أولاً: البيانات الشخصية :

- أ- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- ب- الفئة العمرية: ٣٠ سنة فأقل . - ٤٠ . . ٥٠ . أكثر من ٥٠ .
- ت- العنوان الوظيفي: معاون ملاحظ م ب امين نندوق معا مدير
- ث- عدد سنوات الخدمة: اقل من ٥ سنة من ٦ - ١٠ سنة من ١١ - ١٥ سنة من ١٦ - ٢٠ سنة ٢٠ فما فوق
- ج- المؤهل العلمي:

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث:

١- التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا:

أ- تبادل المعلومات:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	تتصف الافكار التي يتم تبادلها بين اعضاء مجلس الادارة بانها ذات نوعية جيدة.					
٢	تتميز الحلول التي يقترحها اعضاء مجلس الادارة بانها حلول جيدة جدا وواقعية.					
٣	يثمر الحوار المتبادل بين اعضاء مجلس الادارة في تقديم افكار مبدعة ومبتكرة.					

ب- السلوك التعاوني:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	عندما يتشغل اعضاء مجلس الادارة في عمل ما، يبادر الاعضاء الاخرون لمساعدته في تخفيف العبء عنه.					
٢	المرونة التي يتمتع بها اعضاء مجلس الادارة تجعل عملهم اكثر سهولة.					
٣	تتوفر لدى اعضاء مجلس الادارة الرغبة في مساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة.					

ج- التشارك في اتخاذ القرار:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	يحرص اعضاء مجلس الادارة على اطلاع بعضهم البعض على الأنشطة التي تؤثر على عملهم.					
٢	هناك فهم واضح لدى اعضاء مجلس الادارة للمشكلات ذات الصلة بعمل المجلس، فضلا عن احتياجات اعضاءه.					
٣	يحرص اعضاء مجلس الادارة عل مناقشة افكار وتوقعات الاعضاء الاخرين وعدم تجاهلها.					

٢- الإنومية التنظيمية:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	لا يشعر اغلب الافراد العاملين بإنتماء حقيقي للمنظمة.					
٢	لا توجد خطط مستقبلية تهتم بتحسين الحياه الوظيفية للافراد العاملين.					
٣	يصعب على معظم الافراد العاملين إن يضعوا ثقة مطلقة برؤسائهم او زملائهم في العمل.					
٤	تستند العقوبات على قرارات شخصية وليست مقتنة بقواعد تنظيمية ثابتة.					
٥	هناك إستعداد دائم للإلتفاف على بعض القواعد التنظيمية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية					
٦	لتحقيق الإنجازات الوظيفية لا توجد طرئق مشروعة وأخرى غير مشروعة وإنما هناك طرق صعبة وأخرى سهلة					
٧	تطبق القواعد التنظيمية على البعض.					
٨	معظم الافراد العاملين ليسوا مهتمين إلى ماسيحدث في العمل.					
٩	رؤية المنظمة التي تم الكشف عنها غير واقعية.					
١٠	يوجد إهتمام بالجوانب المادية أكثر من أي شيء آخر.					
١١	يحدث اقالة او طرد الموظفين لاسباب غير معروفة.					
١٢	من الصعب معرفة ما هو الصحيح او الخطأ داخل العمل.					
١٣	القيم على نطاق واسع هي أبعد ما تكون عن ممارستها.					
١٤	اجد صعوبة في التفكير بمستقبل جيد بالنسبة لي.					
١٥	يتم اللجوء إلى كسر بعض القواعد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف محددة.					

					١٦	تهدر ساعات عمل الأفراد العاملين بسبب عدم وجود جداول اعمال منتظمة لهم.
					١٧	أغلب الموظفين غير مهتمين بالمشاكل التي يتعرض لها زملائهم في العمل.
					١٨	القواعد تتغير باستمرار.
					١٩	ليس بالضرورة إن ينال الموظفين الملتمزين والجادين في العمل على رضا الإدارة العليا.