



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Inspiring Leadership Orientations to Adopt Human Engineering Programs to Address Job Cynicism: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Nineveh Health Department

Researcher: Sahar Sharif Saeed
College of Administration and Economics
University of Mosul

sahar.20bap187@student.umosul.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Mayson Abdullah Ahmed
College of Administration and Economics
University of Mosul

Mayson_alshalma2@umosul.edu.iq

Abstract

The aim of the current research is to indicate the leadership's inspiring trends to adopt human engineering programs to address job cynicism. The main question for the current study was, is there an impact and a role for the inspiring leaders in the directorate under consideration to address job cynicism by adopting human engineering programs? For the purpose of testing the hypotheses of the study, the study was applied to a sample of individuals working in (Nineveh Health Department) to obtain the required information through the (questionnaire) prepared for this purpose, as the research community consisted of (410) individuals, from whom a sample of (384) was withdrawn.) An individual representing the segment of workers in the Nineveh Health Department of the people's officials, units and administrative affiliates. Among the most prominent conclusions (there is a direct and indirect correlation and influence with positive statistical significance between the variable of inspirational leadership and human engineering programs in addressing job cynicism) and the most important proposals (the organization under consideration should pay more attention to showing the traits of inspirational leadership and human engineering programs).

Keywords: Inspiring Leadership, Human Engineering Programs, Job Cynicism, work environment analysis, emotional dimension.

**توجهات القيادة الملهمة لتبني برامج الهندسة البشرية لمعالجة التهكم الوظيفي
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى**

أ.م.د. ميسون عبدالله احمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحثة: سحر شريف سعيد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى توضيح توجهات القيادة الملهمة لتبني برامج الهندسة البشرية لمعالجة التهكم الوظيفي في دائرة صحة نينوى، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم تصميم مخطط

فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالية، كما واعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وكان السؤال الرئيس للدراسة الحالية هو هل هناك دور للقيادات الملهمة في المديرية قيد البحث لمعالجة التهكم الوظيفي عن طريق تبنيها برامج الهندسة البشرية؟ ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من الأفراد العاملين في (دائرة صحة نينوى) للحصول على المعلومات المطلوبة اعتمد الباحثان على استمارة (الاستبانة) التي أعدت لهذا الغرض، إذ كان مجتمع البحث مكون من (410) فرد تم اختيارهم بصفة عشوائية، سحبت منه عينة بلغ حجمها (350) فرداً يمثلون شريحة العاملين في دائرة صحة نينوى من مسؤولي الشعب والوحدات والمنتسبين الإداريين. توصل البحث لنتائج عدة بنيت على أساسها مجموعة من الاستنتاجات (يوجد علاقة ارتباط وتأثير مباشر وغير مباشر ذات دلالة إحصائية إيجابية بين متغير القيادة الملهمة وبرامج الهندسة البشرية في معالجة التهكم الوظيفي) وأهم المقترحات (ينبغي على المنظمة قيد البحث زيادة الاهتمام بإظهار سمات القيادة الملهمة وبرامج الهندسة البشرية).
الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، برامج الهندسة البشرية، التهكم الوظيفي، البعد العاطفي.

المقدمة

إن موضوع القيادة الملهمة يعد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تتلاءم مع متطلبات وتطورات المرحلة الحالية والمستقبلية، إذ تمثل نظرية القيادة الملهمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق التي تستند إلى الأفكار والقيم والمثل الروحية وتنادي بالفضائل الإنسانية، والتي تجعل حاجات ورغبات وطموحات الأفراد العاملين أولوية للقائد الملهم قبل مصلحته الذاتية، لذا فإن القائد الملهم يعطي تحفيزاً للأفراد ويؤمنهم ويجعلهم يشاركون في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها وزيادة قدراتهم على مواجهة المعوقات المستقبلية.

أما برامج الهندسة البشرية تتضمن أنظمة وترتيب وتطوير وحماية للفرد تجعله يشعر بالأمان والسلامة المهنية والحافز في بيئة العمل، إذ أصبح لزاماً على المنظمات البقاء والاستمرار في التعامل مع تلك البرامج والمداخل برؤية معمقة وواقعية وأن تتجاوز الأسلوب التقليدي في تصميم العمل وتبسيط الإجراءات واختيار الامكانيات والقدرات التي تتلاءم مع المقاييس العالمية التي حددها علم الهندسة البشرية (Ergonomics) التي تهتم بإمكانات وقدرات الإنسان العقلية والجسدية والنفسية بهدف إحداث تغيير جذري بالأداء البشري بشكل يتلاءم مع طبيعة الأعمال.

ويعد متغير التهكم الوظيفي وما يرتبط به من نتائج العمل السلبية من شعور العاملين بالغضب، واليأس، وعدم الثقة بالمنظمة والآخرين داخل المنظمة.... الخ. منطلقاً في هذه الدراسة على تلك المشاعر التي يدركها العاملون والتي قد ترجع لأسباب منها: النظرة السلبية للمنظمة من قبل الأطراف خارج المنظمة (الإدارة العليا) التي يعمل بها الأفراد العاملون.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد تحديد المشكلة في الميدان المبحوث من أهم نقاط نجاح حل تلك المشكلة أن تشخيص مشكلة البحث الحالي عن طريق كون أحد الباحثان هي منتسبة إلى دائرة صحة نينوى، وعن طريق الملاحظة المباشرة والملاحظة بالمشاركة لبعض العاملين وجدت هناك بعض حالات التهكم، من هنا جاءت فكرة البحث عن السبل والوسائل التي يمكن عن طريقها معالجة تلك الحالات بالاستفادة من المواضيع الإدارية الحديثة ولعل أبرزها دور القيادات والأساليب التي يمكن أن تعتمد من قبلهم، من هنا يمكن تحديد المشكلة الرئيسية هل هناك دور للقيادات الملهمة في المديرية قيد

البحث لمعالجة التهكم الوظيفي عن طريق تبنيها برامج الهندسة البشرية؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

١. هل هناك دور لبرامج الهندسة البشرية في معالجة التهكم الوظيفي عن طريق القيادة الملهمه في المنظمة قيد البحث؟
٢. هل يوجد تأثير للقيادة الملهمه لمعالجة حالات التهكم بتبني برامج الهندسة البشرية في المنظمة قيد البحث؟
٣. هل يوجد ارتباط للقيادة الملهمه لمعالجة حالات التهكم بتبني برامج الهندسة البشرية في المنظمة قيد البحث؟

ثانياً. أهمية البحث: يمكن أن نحدد أهمية البحث عن طريق:

أ. **الأهمية النظرية:** من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات والمصادر المتوافرة طيلة مدة البحث فإن متغيرات هذه البحث لم تحظ بدراستهما مجتمعين من قبل الباحثين وعلى المستوى المحلي والعربي (على حد علم الباحثان)، الأمر الذي حفز الباحثان على التحقيق من هذه المتغيرات في دائرة صحة نينوى.

ب. **الأهمية العملية:** وتتضمن أهمية البحث العملية عن طريق الجوانب الآتية:

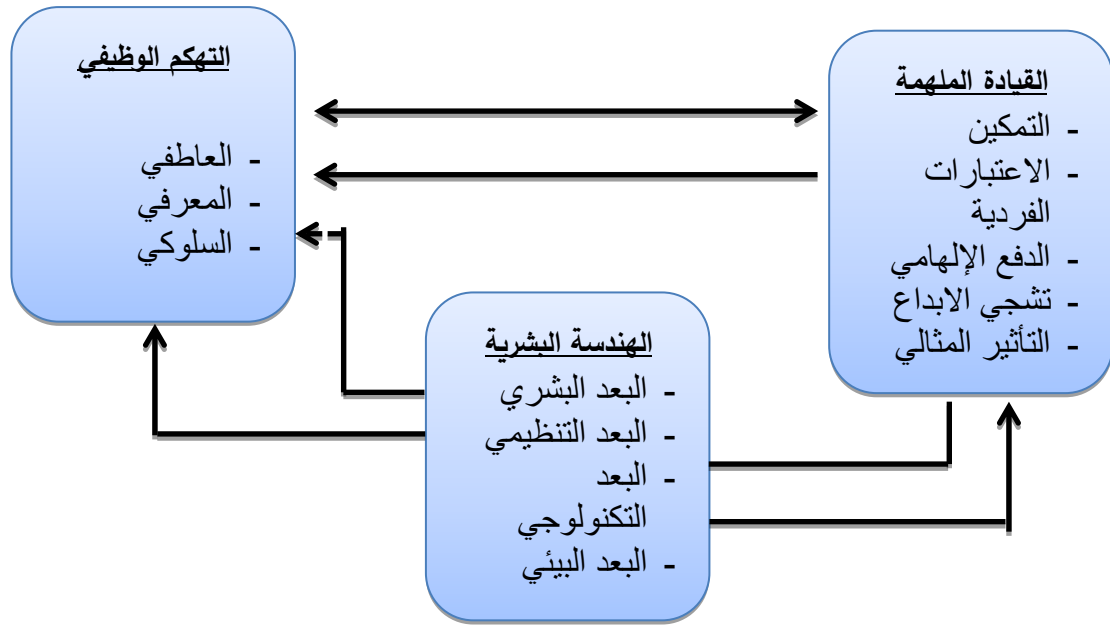
١. معالجة مشكلة واقعية وفعالية تتطلب إيجاد الحلول المناسبة في دائرة صحة نينوى.
٢. تشخيص ما تعانيه دائرة صحة نينوى من التهكم الوظيفي وتفتقر إلى القيادة الملهمه وبرامج الهندسة البشرية مما يؤثر على أداء المنظمة ومدى تقدمها واقتدارها إلى الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة والابتكار.

ثالثاً. أهداف البحث: يمكن أن نوضح الأهداف التي سعت إليها الباحثان لتحقيقها بالآتي:

١. التعرف على دور القيادة الملهمه في معالجة التهكم الوظيفي من خلال برامج الهندسة البشرية.
٢. التعرف على مستوى التهكم الوظيفي لدى العاملين في المنظمة قيد البحث ورفع مستوى الوعي لدى العاملين.
٣. بيان أهمية متغيرات البحث بالنسبة للموظفين من جهة ودوائر الصحة من جهة أخرى.
٤. تحديد واقع التفكير الذي يتبناه الأفراد العاملين في دائرة الصحة قيد البحث تجاه هذا الموضوع.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل رقم (١) النموذج الفرضي للدراسة علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات، وتشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط بينما الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير، إذ تم اعتبار متغير القيادة الملهمه والهندسة البشرية متغيرات مستقلة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث:

أ. فرضيات الارتباط

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الملهمة والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهندسة البشرية والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الملهمة والهندسة البشرية على المستوى الكلي والجزئي.

ب. فرضيات التأثير

- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الملهمة والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي.
- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهندسة البشرية والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي.
- الفرضية الرئيسية السادسة (H6): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهندسة البشرية والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية السابعة (H7): توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين الهندسة البشرية والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

نطاق البحث

١. **النطاق المعرفي:** يتضمن النطاق المعرفي دراسة (توجهات القيادة الملهمة لتبني برامج الهندسة البشرية لمعالجة التهكم التنظيمي).
٢. **النطاق البشري:** يتضمن النطاق البشري للدراسة على مديريين الاقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات ومرؤوسيه في دائرة صحة نينوى.

سابعاً. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه البحث كونه المنهج الأنسب لوصف البيانات والتحليل الاحصائي للفرضيات، وكذلك ملائمة للمشكلة المدروسة.

ثامناً. بعض أساليب التحليل الاحصائية المستخدمة:

١. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت الإجابة عن أوساطها الحسابية.
٢. التوزيع التكراري والوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
٣. معامل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار تأثير متغير مستقل في متغير التابع.
٤. الأهمية النسبية: تشير إلى أهمية المتغير في التطبيق لدى أفراد العينة.

المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي للقيادة الملهمة وبرامج الهندسة البشرية والتهكم

الوظيفي

أولاً. مفهوم القيادة الملهمة: تعد القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، إذ يرتبط نجاح أي منظمة بقدرة قيادتها على التأثير في أعضائها والتفاعل معهم من أجل الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية ولغرض تحقيق الأهداف، ويعزى أي إخفاق في المنظمة لقيادتها، وقد تعددت تعريفات القيادة مع تطور علم الإدارة، إذ ارتبطت بعدة عوامل مختلفة حسب طبيعة المنظمة ونظام عملها (صيام، ٢٠١٧: ٢٣). والمفهوم اللغوي للقيادة هو: قاد، قيادة فهو قائد، يقود الآخر، قاد الفريق أي كان رئيساً له، يدبر أمره ويسيره، قيادة مصدر قاد، القيادة هي وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد، أما المفهوم اللغوي للإلهام فهي كلمة أصلها الاسم إلهام في صورة مفرد مذكر وجذرها لهم وجذعها إلهام، أما اصطلاحاً فسنتناول تعريف القيادة والإلهام، فقد عرف (ولي وجميل، ٢٠٢٠: ٦٧١) القيادة على أنها عملية التأثير في جماعة في موقف معين ووقت وظروف محددة لاسترشادهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم التشجيع وخبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة. ولا بد من التطرق إلى مفهوم الإلهام الذي يعني بأنه درجة مستوى التشجيع والتحفيز داخل للمنظمة في تحقيق أهدافها، وإن الإلهام مرتبط بمدى البعد أو القرب من تحقيق الأهداف للمنظمة والشعور بالمسؤولية، وعليه فإن تحديد الأهداف مسألة هامة وضرورية في تحديد مستوى ومدى فعالية المنظمة. أما مفهوم القيادة الملهمة، فقد عرفت بأنها القدرة على التكيف مع الوضع وحب العمل وشعور الجميع بالقدرة على المساهمة بشكل خلاق في حل المشكلات، وأن القائد الملهم لديه القدرة على فعل شيء عن طريق الموهبة والمهارة (Nawaz, 2016: 3).

ويرى الباحثان أن مفهوم القيادة الملهمة بأنها عملية التأثير الايجابي في الآخرين، واستمالتهم وتحفيزهم لغرض انجاز المهام والنشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وذلك في تبني أسلوب قيادة أكثر الهاما؛ لتحسين المشاركة في مكان العمل.

ثانياً. أبعاد القيادة الملهمة: مجمل الدراسات والبحوث السابقة والمعاصرة التي نُفذت من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال أمثال (Al-Qahtani et al., 2021: 61-62)، (Odumeru, 2013: 356)، (Davis, 2013: 7)، اعتمدت مقياساً واحداً للقيادة الملهمة والمتكون من خمسة أبعاد وهي (التمكين، التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، تشجيع الابداع، الاعتبارية الفردية)، وسوف نعتمد هذه الأبعاد نفسها في بحثنا الحالي وكما يلي (Nawaz, 2016:3-5):

١. **التمكين:** من المهم ضمان أن الموظف الفرد لديه قدرة تمكنه من أداء المهارات اللازمة لتلبية المسؤوليات المخصصة له، وعليه فإن التمكين هو عملية نقل سلطات كافية للأفراد كي يتمكنوا من أداء واجباتهم بحرية بدون قيود وتدخل مباشر من قبل الإدارة مع الدعم الكامل لقدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والبيئة الملائمة والعمل على تأهيلهم فنيا وسلوكيا وبث الثقة فيهم وقياس ادائهم بناءً على الأهداف المخططة.
 ٢. **التأثير المثالي:** هي درجة تأثير القائد بشكل مثير للأعجاب على المرؤوسين مما يضمن اتخاذهم لمواقف محددة ايجابية اتجاه القائد بحيث تتفق مع القائد وتوجهاته والذي يمتلك بدوره مجموعة واضحة من القيم والمبادئ تؤهله ليكون قدوة ومثالاً يحتذى به لكادر وفريق العمل والإدارة العليا إذ يركز القادة الملهمون التأثير نحو المهام على الحصول على المهمة أو مجموعة المهام الضرورية في المتناول لتحقيق هدف معين في المنظمة.
 ٣. **الدفع الألهامي (التحفيز):** يجب أن يتصف القائد بالطموح والثقة وحب التأثير ووزرع الحماس والاستقلالية وروح التحدي والأمانة والسيطرة فيقوم بنقل هذه الصفات للمرؤوسين عن طريق تنمية الشعور بالانتماء لديهم، وكذلك الثقة في القدرة على أداء مهامهم واعمالهم، وقدرته على الهام كوادر العمل بجعلهم يفكرون بكيفية حل المشاكل بطريقة مبتكرة وشخصية وجديدة، وهذا من شأنه أن يجعل الافراد العاملين يبذلون الاحترام والولاء لهؤلاء القادة.
 ٤. **تشجيع الابداع:** القيادة الملهمة تعمل على تشجيع المبادرات وتتنبى المبدعين وتصنع المنافسة الشريفة والصحية ولا تقتل الابداع والحماس بأساليب الخيرة والغبن والقمع الغير مهنية، اذ تتطلب هذه القيادة سبل الابتكار سمات معينة كالخبرة في المجال، والإبداع، والقدرة على تنفيذ سلوكيات القيادة الملهمة، والتخطيط والمنطقية، والمهارات الفردية، ويمكن تجنيد قادة مبتكرين عن طريق فرق المحترفين وإحالات مهنية أو العثور عليهم بدلاً من ذلك عن طريق التخطيط والمتابعة.
 ٥. **الاعتبارية الفردية:** قدمت بعض الدراسات بحوثها حول هذا البعد في البيئة التنظيمية التي تشير إلى أن الحق في الاعتبارية الفردية يجب أن يُنظر إليه كحق مستقل يستحق حماية قانونية في حد ذاته، فهي مطلب من أجل تطوير حس الفرد بهويته الذاتية، إذ تلعب حواجز الخصوصية التنظيمية دوراً مهماً في هذه العملية، فضلاً عن أنه يمكن عدّ خصوصية الموظف على أنها حالة تعزز النمو الشخصي والمهني، وهي عملية متكاملة لتنمية الهوية البشرية.
- ثالثاً. مفهوم الهندسة البشرية:** تعد الهندسة البشرية أحد فروع العلوم الحديثة والتي تعني بالتفاعل البدني والصحي الآمن بين العنصر البشري والعناصر الأخرى لأنظمة بيئة العمل عن طريق التصميم السليم لهذه العناصر وتقييم وتحليل أنشطة ووظائف العمل المختلفة ودراسة موضوعية لهذه البيئة بهدف جعل النظام مريحاً وآمناً للإنسان ويتفق واحتياجاته ورغباته وإمكاناته ومواصفاته الجسمانية (Slack et al., 2004: 286)، لذا فقد أعطى العلم وصفاً وأسماء عدة ومتنوعة في مختلف انحاء العالم لهذا المفهوم مثل العوامل البشرية وهندسة العوامل البشرية والبيانات الحيوية وغيرها من التسميات، وعليه فالهندسة البشرية يمكن أن توضح مفهوم آراء الباحثين على أنها تعني بتصميم الآلات والماكينات والمنتجات ومختلف أنظمة العمل بهدف توفير السلامة والبيئة المريحة للإنسان العامل عليها بتخلصه من مسببات الاجهاد البدني، فهي تهتم ضمناً بدراسة النشاط العضلي والحركي للإنسان لكي يتوافق حجمه وقوته البدنية وشكله مع الآلة والمنتج وبيئة العمل بوجه عام، وبالتالي فهي تهتم بسرعة الأداء والكفاءة في العمل عن طريق توفير التوافق اللازم بين الإنسان

العامل والآلة التي ينشط ويعمل عليها، لذا فإن على ممتحن الهندسة البشرية (Ergonomist) أن يقيم هذه التفاعلات وأن يحاول تحسين أدائها وأن يقلل من نسبة الإجهاد وعدم الراحة (Matoushek, 2008: 2-4)، وبصورة أدق فهو يختص بدراسة التفاعل ما بين الإنسان والظروف والعناصر المرتبطة بالعمل، فهو مبني على استخدام المعلومات والنظريات وطرق التصميم لتحسين حياة الإنسان والأداء العام (Shah et al., 2001: 2).

وترى الباحثتان أن مفهوم برامج الهندسة البشرية بأنها دراسة علمية للعلاقة ما بين العامل وبيئته، والذي يهتم بدراسة السمات المشتركة بين صفات العامل وبيئة العمل المادية من معدات والآلات والموائمة بينهما، أي العلاقة بين العامل ووظيفته لتحقيق نتائج إيجابية لأداء العاملين في المنظمة.

رابعاً. **أبعاد الهندسة البشرية:** عن طريق الاطلاع على الدراسات تبين بأن الباحثين في مجال الهندسة البشرية أمثال (Radant, 2016: 66)، (Kolus, 2018: 55)، (Astakhova, 2021: 16) قد اتفقوا بنسب متقاربة ومتفاوتة في بعض الأحيان على أربعة أبعاد وهي " البعد البشري، التنظيمي، التكنولوجي، البيئي" وعلى ضوء ما جاء في آراء المختصين اعلاه قام الباحث وبتصرف باعتماد الأبعاد الأربعة المذكورة سابقاً في الجانب التطبيقي من البحث والواردة تفصيلها في ادناه وكما يلي:

١. **البعد البشري:** إذ يتم التعامل في هذا البعد مع استجابات جسم وبنية الإنسان للإجهاد البدني والفسولوجي ويؤخذ في الاعتبار خصائص البشر مثل علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء والميكانيكا البدنية، وغالباً ما تهتم علاقة هذه القضايا ببيئة العمل المادية إذ تسهم بذلك في الحد من الاخطار والحوادث مما يعطي فوائد عدة ملموسة كزيادة الانتاجية وانخفاض التكلفة وتحسين الجودة وكفاءة الأداء وانخفاض معدل دوران العمل والتغيب عنه ورفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي، كما يتم التعامل في هذا البعد مع الجوانب الذهنية للفرد إذ يهتم بالعمليات العقلية مثل الإدراك والتفكير والذاكرة والمنطق والاستجابة الحركية ويركز على التوافق بين القدرات البشرية المعرفية والمعلوماتية ومحيط العمل بقيوده والاته ومهامه لأثارها الواضحة في التفاعل بين البشر وعناصر النظام الأخرى، مما يسهم ذلك في تحسين العمليات الذهنية والعقلية ويدعم وظيفة اتخاذ القرار، (White, 2008: 24-26).

٢. **البعد التنظيمي:** يركز هذا البعد على تحسين النظم الإدارية بما فيها الهياكل التنظيمية وعملياتها وأنشطتها وسياساتها، كما يهتم بمواضيع مثل تصميم العمل والاتصالات والعمل الجماعي وثقافة السلامة المهنية والتحفيز وكيف تتفاعل وتتواصل مجموعات من الافراد مع بعضهم البعض في بيئة العمل، كما يهتم أيضاً بخصائص أخرى مثل توزيع وتنوع المهام وتحقيق الرقابة الذاتية الهادفة والتغذية العكسية، وكل ذلك بهدف تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والالتزام بأنظمة العمل وتجنب التكاليف الباهظة عن طريق تحقيق التوازن بين جميع عناصر وانظمة العمل الوظيفي، ويقصد به الاجراءات والوسائل كافة التي تتخذها المنظمة في ضوء هيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة فيها، أي إنه يوضح العناصر والتعليمات التي تعني بتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الاقسام والادارات الفرعية، ويشمل توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات وقنوات الاتصال التي تربط اعمال الاشخاص الاساسي والجوهري لأحداث أي عملية تغيير في المنظمة والمجموعات في المنظمة بعضها البعض، ودرجة الرسمية (هلال ومحمود، ٢٠١٢: ١٩٠٥).

٣. البعد التكنولوجي: أصبحت تكنولوجيا المعلومات تشكل العمود الفقري التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وتعد إحدى منجزات الثورة العلمية التكنولوجية التي كان لها تأثير كبير ومباشر على تشكيل حياة الإنسان وإنسان المجتمع المعلوماتي، فالمعلومات في عصرنا الحالي تعد جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان واحتياجاته المستقبلية، وإنسان المجتمع المعلوماتي، فضلاً عن ذلك فإن تبني إدارة الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة سوف يعود عليها بالنفع والفائدة الكبيرة منها تخفيض التكاليف وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية عن طريق اعتمادها تقنيات متطورة في إدارة شؤون الأفراد العاملين وإدارة مهام الوظيفة وهذا بدوره سوف يلعب دوراً كبيراً في تخفيض التكاليف وإن تبني العمل الإلكتروني يمكن العاملين من زيادة تركيزهم على المهام الاستراتيجية للوظيفة وتحقيق التوافق مع استراتيجية المنظمة (احلام، ٢٠١٢: ١٥٤).

٤. البعد البيئي: ويركز هذا البعد على تصميم برامج بيئة العمل بطريقة تضمن توحيد جهود العمل بشكل صحيح، ويهتم هذا البعد ببحث التأثير البيئي على سير أنظمة العمل بما يتضمن الاهتمام بالطقس والاعواء من حرارة وبرودة ورطوبة وتهوية والتلوث البصري، وتعد هذه مؤثرات وعوامل تؤثر على الكائن البشري وعلى طريقة تعامله وتفاعله مع النظام بمهامه ومنتجاته، وتعرف بأنها مجموعة من العوامل الفيزيائية التي لها تأثير على أداء الأفراد مثل الإضاءة، الحرارة والبرودة، والرطوبة، والاهتزاز، والضوضاء، لذلك يجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تصميم أي مهمة لتحقيق الملاءمة بين العامل الفيزيائي والعامل البشري (Kolus, 2018: 56).

خامساً. مفهوم التهكم الوظيفي: بالرغم من أن مفهوم التهكم في مختلف المجالات قد تم تحليله لفترة طويلة إلا أن البحث المتعلق بالتهكم الوظيفي لم يبدأ إلا في العقد التاسع من القرن الماضي، فضلاً عن ذلك فإن وضع تصور للتهكم الوظيفي يطرح مشاكل بسبب تعقيد العملية لذلك هناك العديد من المفاهيم جاء بها الباحثون الذين حاولوا عن طريقها بيان مفهوم التهكم (Dhar, 2009: 154)، إذ عرف على أنه المشاعر السلبية للأفراد العاملين مثل الازدراء واليأس لتقييم منظماتهم وإدارتها والأشياء الأخرى في مكان وبيئة العمل، ويدعو هذا الموقف السلبي الأفراد العاملين إلى الميل لليأس المغرض الانتقادات السلبية المناهضة للمنظمة والاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى العدالة والنزاهة (Margelytè & Vveinhardt, 2018: 8)، ومع مرور الوقت ظهر التهكم الوظيفي كنموذج جديد للعلاقات بين أرباب العمل والعاملين، إذ وجد الباحثون أن نسبة كبيرة من الأفراد العاملين كانوا متهمين للغاية بشأن منظماتهم وإدارتها، فهو ينشأ عندما يفقد العاملون الثقة في منظماتهم ويشعرون أنه لا يمكن الوثوق بها، وترتبط معظم تعريفات التهكم الوظيفي بالعواطف مثل خيبة الأمل والقلق والغضب (Bayram et al., 2017: 5-6). إذ تم تعريف التهكم الوظيفي بعدة موقفاً سلبياً تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد، أو هو موقف يمكن أن يشكله العامل حول سياسات أو إجراءات أو أساليب أو عناصر أخرى في المنظمة (Abraham, 2000: 270)، إذ هو يشير إلى الفرد الذي يشعر بشعور سلبي مثل الغضب وخبية الأمل واليأس لكل من الأفراد العاملين والمنظمات كما وإنه يشير إلى اعتقاد معين بأن الأفراد العاملين حول منظماتهم يفتقرون إلى الصدق والنزاهة والجدارة بالثقة والإنصاف والإخلاص، فهو ينشأ عندما يعتقد الموظفون أن منظماتهم تفتقر إلى الصدق والعدالة (Kasalak & Bilgin, 2014: 125).

ومما سبق يمكننا تعريفه بأنه الموقف أو رد فعل من الأفراد ينتج عنهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع ما يتلقاه الفرد من رؤساء الاعمال، إذ يعبر الأفراد عن طريقه عن مواقفهم السلبية وسلوكياتهم وعواطفهم تجاه المنظمة التي يعملون بها.

سادساً. أبعاد التهكم الوظيفي: اتفقت الكثير من الدراسات والباحثين أمثال: (Divya, 2018: 102-106)، (Ajzen, 2001: 28-31)، (Durrah et al., 2019: 2-7)، (Abraham, 2000: 269-285)، (Fitzgerald, 2002: 8-9)، (Nafei, 2013: 3): على ثلاثة أبعاد للتهكم الوظيفي وهي (بعد الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي) وفيما يأتي توضيح لكل واحدة منها:

١. **البعد المعرفي (الاعتقاد):** ويعني هذا البعد الاعتقاد بأن القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدل والصدق والإخلاص، وأيضا يعتقدون أن هذه المبادئ غالبا ما يتم التضحية بها كما هو سائد من أجل المنافع والاهداف التنظيمية، ويعتدون في الكثير من الأحيان أن هنالك دوافع خفية وراء اتخاذ الاجراءات والقرارات الوظيفية وإن تلك القرارات تنطوي على تضليل والتباس بدل أن تكون صريحة وواضحة ومن غير المرجح أن يقبل الافراد العاملون بالمنطق الرسمي وراء اتخاذها، كما ويعتقد المتهمون أن هذه المبادئ غالبا ما تُفقد وتُستبدل بأفعال ومواقف غير نزيهة، فضلا عن ذلك يعتقد أيضا المتهمون أن الأفراد لا يتفقون مع السلوك غير الموثوق بهم ويظهرونه، وتؤكد الدراسات إلى أن البعد المعرفي يشير بشكل أساسي إلى عدم ثقة وإيمان الموظف بمنظمته ويعتقد المتهمون أن ممارسات وإجراءات منظماتهم تخون امانتهم وثقتهم، ويرى الباحثين في بيان موجز أن معتقدات التهكم تعني بأن الناس يفتقرون للنزاهة والمصادقية (Kaygin et al., 2017: 1-2).

٢. **البعد العاطفي:** يتكون هذا البعد من ردود أفعال عاطفية قوية إذ يشعر المتهمون بالغضب وعدم الاحترام تجاه منظماتهم أو يشعرون بعدم الراحة أو الكراهية والاشمئزاز أو حتى الإحراج من الغير عندما يجهرن أو يفكرون في منظماتهم، وان البعد العاطفي من التهكم الوظيفي يضم العديد من هذه العواطف والتي تكون سبباً رئيساً للتهكم، فعلى سبيل المثال يشعر الموظف المتهم بالاحتقار والغضب تجاه منظمته، ويمكن أيضاً تجربة الشدة وحتى العار والاحباط عندما يفكرون في منظماتهم وبالتالي يرتبط التهكم مع مجموعة متعددة من العواطف السلبية، ومن المفارقات التنظيمية ان المتهمين يتمتعون بسر تفوقهم على المنظمة التي يعملون بها، والتي يحكم عليها عن طريق معاييرها ورسالتها والرغبة الموجودة لديها، ولذلك يرى الباحثون أن المتهمين التنظيميين بأنهم لا يحملون فقط المعتقدات والتصورات حول منظماتهم ولكن أيضاً يمرون بمجموعة متعددة من المشاعر والعواطف، واضاف عدد من الباحثين أن البشر هم عاطفيين للغاية فنحن نحب ونكره أو نعيش لحظات تجربة الفرح والنشوة ونحن نشعر بالذنب، نحن الصالحون، والملتزمون، والانسان العاقل هو الكائن الأكثر عاطفية (Dhar, 2009: 153-154).

٣. **البعد السلوكي:** هو نزعة سلوكية لأولئك الذين يحملون مواقف متهمكة على شكل انتقادات قوية موجهة نحو المنظمة، ويستخدم الموظفون أيضاً الفكاهة الساخرة والاستهزاء للتعبير عن المواقف المتهمكة، إذ يؤثر الموظفون ذوو السلوك المتهمك على أداء اعمالهم بشكل سلبي، وإن هذا البعد يعد الأكثر وضوحاً في التعبيرات النقدية القوية الذي يعبر عن النزعات السلبية في المواقف المهينة ويعيقون تحقيق اهداف المنظمة، واكد (Dhar, 2009: 153-154) ان في هذا البعد المتهمون

يصنعون تقديرات متشائمة للمستقبل باستخدام عناصر مثل التهكم، ويمكنهم استخدام مشاعر الاشمئزاز والازدراء إذ هناك العديد من العوامل تؤثر على تطوير التهكم بين الافراد العاملين مثل عدم الثقة في الإدارة، انتهاكات العقود النفسية، والسلوك الوهمي، قرارات الاختلاس، التغيير التنظيمي، الظلم التنظيمي الملحوظ، التعب والأفعال السلبية، خيبة الأمل في العمل، وإلى جانب العوامل التنظيمية، والتركيز على السيطرة، ومستويات الخصائص الفردية مثل احترام الذات (Tekin & Bedük, 2015: 2-3).

سابعا. العلاقة بين متغيرات البحث

١. **العلاقة بين القيادة الملهمة والهندسة البشرية:** وجهت العديد من الجهود المعرفية لدراسة العلاقة بين القيادة الملهمة وبيئة العمل التنظيمية، التي بينت ان القيادة صاحبة الخبرة تؤثر على أداء الموظفين في بيئة العمل، وإن نمط القيادة الملهمة يؤثر في سلوك وتنظيم اعمالهم، ويسهم في ادراك الموظفين له (زهران، ٢٠١٥: ٧٢٦)، ذلك أن القيادة تمثل عنصرا مهماً في اي منظمة وفي تنظيم وترتيب بيئة العمل لتلك المنظمة، بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وتتبع هذه القيادة أساليب الإقناع والتوجيه والتحفيز والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وسلامتهم وصحتهم التنظيمية، وجعلهم يشعرون بالأمان وبكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الملهم يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم وراعي صحتهم البدنية، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات والادوات اللازمة والمناسبة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد، من أجل إنجاز الوظائف والمهام الموكلة اليهم، كذلك أن النمط القيادي السائد في أي منظمة له تأثير مباشر على هندسة بيئة العاملين وأداء مهامهم الرسمية (Skoglund, 2011: 48).

٢. **العلاقة بين القيادة الملهمة والتهكم التنظيمي:** تحتاج المنظمات إلى توفير برنامج لقيادة الموظفين نحو الرضا الوظيفي في مكان وبيئة العمل أي قيادة السياق الوظيفي للمنظمة، وهو إحدى الطرق المتمثلة انشاء وبناء الهيكل الوظيفي للمنظمة وبرنامج التوجيه للموظفين (Kuenzi et al., 2019: 26)، إذ يمكن أن تنتشر السلوكيات التهكمية غير الأخلاقية في منظمة واحدة مثل "ثقافة فاسدة" دون هذه القيادة، ومن المحتمل أن تنتشر إلى منظمات أخرى ثم في المجتمع ككل، لهذا السبب أصبحت القيادة الملهمة التي يتم تصورها كقائد لتوجيه السلوك المناسب من الناحية المعيارية وتشجيع مثل هذا السلوك بين أتباعه موضوعاً مهماً متزايداً الأهمية في كل من وسائل الادارة والأوساط التنظيمية للمنظمات الاعمال (Byun et al., 2018: 44)، فقد يكون سبب السلوك التهكمي في مكان العمل هو الافتقار إلى القيادة الملهمة في المنظمات، إذ إن القادة عندما يكونوا ملهمين فهم يقودوا منظماتهم نحو النجاح وبالعكس أي إن الذين يرتكبون أفعالا منحرفة وغير مهنية يقودوها للفشل، فالقادة يقومون بدور القدوة ويحثون الموظفين على ارتكاب الأفعال التي يتبنوها، فالموظفون يلاحظون الحكم الأخلاقي لمشرفيهم ومسؤوليهم ويتبعون ويقلدون تصرفاتهم بغض النظر عن حقيقة أن هذا التقليد ينطوي على التصرف بشكل اخلاقي او مهكم، وعليه يمكن أن تؤثر القيادة الملهمة بشكل إيجابي وفعال على سلوك واداء العمل التهكمي بين الموظفين، (Brown & Mitchell, 2010: 589).

٣. **العلاقة بين الهندسة البشرية والتهكم التنظيمي:** يمكن تعريف مصطلح الهندسة البشرية على أنه البحث والتصميم والتنظيم وفقاً لقيود ومحددات تعمل على تحسين رفاة وسلامة بيئة العمل

للموظفين، أو هو البحث والتصميم من أجل التعزيز الصحي والبدني المباشر لتحسين رفاهية الموظفين، فالهندسة البشرية هي هندسة صديقة لكوادر العمل وذلك عن طريق تسخير الموارد المتاحة لديها وبشكل تطبيقي عملي قابل للفهم والتطبيق بسهولة في المنظمة (Butt & Yazdani, 2021: 379)، ويشتمل ذلك على الاتصالات والارشادات والادوات والتوجيهات، كما يركز هذا النوع من الهندسة أيضا على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، وبحثها وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، يعمل هذا المفهوم من الهندسة البشرية بتنظيم شؤون المرؤوسين، والتنسيق بينهم وبين اعمالهم لإرضائهم وجعلهم بعيدين عن الغضب والضجر، إن هذه الهندسة تعمل على تحقيق الأهداف المرادة وتدفع العاملين بالالتزام الوظيفي وعدم التخطي والالتكالية في العمل والقدرة على إيجاد التنسيق بين الفروع المختلفة (Dylag et al., 2013: 226-227).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً. اختبار ثبات الاستبانة: وظف الباحثان اختبار (الفا كرو نبخ) والتجزئة النصفية لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلا عن درجة البعد التنظيمي التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة البعد التنظيمي، إذ يوضح الجدول رقم (١) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (القيادة الملهمة، الهندسة البشرية، التهكم الوظيفي).

الجدول (١): صدق وثبات ابعاد البحث (n=350)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الملهمة	STLR	25	0.818	0.904
الهندسة البشرية	ORCLUT	20	0.730	0.854
التهكم التنظيمي	EDQS	15	0.772	0.878
ثبات الفقرات الفردية		30	0.837	
ثبات الفقرات الزوجية		30	0.838	
معامل ارتباطي نصفي الاستبانة			0.621	
معامل سبيرمان براون			0.767	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.766	
الثبات الكلي للاستبانة		عدد الفقرات	معامل الفا	الصدق
			0.897	0.947

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً. نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي: حل المتغير الوسيط الهندسة البشرية على أقل معامل اختلاف نسبي من بين المتغيرات المبحوثة (11.95%) مما يشير إلى توافق العينة على توفرها وإدراك ممارساتها بالترتيب الأول من قبل العاملين في دائرة صحة نينوى، إذ يظهر مساهمة البعد البشري بشكل مرتفع في تعزيزها، نظراً لكون معامل اختلافه (20.47%) وتوفره بوسط حسابي (3.39)، بينما كانت الأبعاد الأخرى مرتبة (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد البيئي) على الترتيب، وهذا ما انعكس على توفر الهندسة

البشرية بوسط حسابي (3.38) معتدل المستوى. بينما حل المتغير المستقل القيادة الملهمة بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (13.91%)، وباهتمام نسبي جيد (66.4%)، وهذا ما يتوافق مع مشاهدات الباحث في تركيز العاملين في دائرة صحة نينوى على تشجيع الابداع وبما يعزز ممارسات القيادة الملهمة لديها، فضلاً عن استثمار الدافع الإلهامي، الاعتبارية الفردية، التمكين، التأثير المثالي في تحسين ممارساتها كل بحسب الأولوية، وجاء التهكم التنظيمي بالترتيب الثالث، من بين متغيرات البحث الثلاث، فحصل على معامل اختلاف نسبي (15.04%)، في ظل ممارستها وتبنيها باهتمام متوسط، وبوسط حسابي (3.29)، فيما اتضح مساهمة البعد السلوكي بالترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (20.58)، ثم تلتها الأبعاد (البعد المعرفي، البعد العاطفي) وتوضح الجداول (2، 3، 4) ترتيب المتغيرات، وابعادها وألويات مساهمتها في تكوين كل متغير، وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن بعض أسئلة مشكلة البحث في الجانب التطبيقي.

الجدول (٢): نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغير القيادة الملهمة وابعاده بحسب معامل الاختلاف النسبي n=350

الترتيب	الاهمية النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الثاني	66.4	13.91	0.462	3.32	القيادة الملهمة
4	68.8	23.77	0.818	3.44	التمكين
5	66.2	25.52	0.845	3.31	التأثير المثالي
2	65.2	21.22	0.692	3.26	الدافع الإلهامي
1	66	19.57	0.646	3.30	تشجيع الابداع
3	65.6	22.92	0.752	3.28	الاعتبارية الفردية

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الجدول (٣): نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغير الهندسة البشرية وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي n=350

الاول	67.6	11.95	0.404	3.38	الهندسة البشرية
1	67.8	20.47	0.694	3.39	البعد البشري
3	68.2	24.48	0.835	3.41	البعد التنظيمي
2	65.8	24.31	0.800	3.29	البعد التكنولوجي
4	68.8	25.78	0.887	3.44	البعد البيئي

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الجدول (٤): نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغير التهكم الوظيفي وابعاده بحسب معامل الاختلاف النسبي n=350

الثالث	65.80	15.04	0.495	3.29	التهكم التنظيمي
2	67.2	24.43	0.821	3.36	البعد المعرفي
3	64.8	24.56	0.796	3.24	البعد العاطفي
1	65.20	20.58	0.671	3.26	البعد السلوكي

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً. إيجاد مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وأبعاده:

الجدول (٥): مصفوفة ارتباط القيادة الملهمة والتهكم التنظيمي

الابعاد	البعد المعرفي	البعد العاطفي	البعد السلوكي	التهكم التنظيمي
التمكين	0.830 *	0.006 0.915	0.067 0.208	0.366 ** 0.000
التأثير المثالي	0.201 *	0.819 **	0.257 *	0.671 ** 0.000
الدفع الألهامي	0.003 0.960	0.567 **	0.544 *	0.567 ** 0.000
تشجيع الابداع	0.008 0.887	0.279 **	0.257 *	0.279 ** 0.000
الاعتبارية الفردية	0.159 *	0.077 0.153	0.202 *	0.213 ** 0.000
القيادة الملهمة	0.459 **	0.596 **	0.713 **	0.691 ** 0.000

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الجدول (٦): مصفوفة ارتباط الهندسة البشرية والتهكم التنظيمي

الابعاد	البعد المعرفي	البعد العاطفي	البعد السلوكي	التهكم التنظيمي
البعد البشري	0.023 0.674	0.116 *	0.465 **	0.271 ** 0.000
البعد التنظيمي	0.832 **	0.202 **	0.028 0.605	0.526 ** 0.000
البعد التكنولوجي	0.054 0.314	0.886 **	0.433 **	0.719 ** 0.000
البعد البيئي	0.081 0.130	0.176 **	0.320 **	0.206 ** 0.000
الهندسة البشرية	0.346 **	0.649 **	0.557 **	0.787 ** 0.000

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الجدول (٧): مصفوفة ارتباط القيادة الملهمة والهندسة البشرية

الابعاد	البعد البشري	البعد التنظيمي	البعد التكنولوجي	البعد البيئي	الهندسة البشرية
التمكين	0.089 0.098	0.787 ** 0.000	0.063 0.504	0.100 0.060	0.281 ** 0.000
التأثير المثالي	0.029 0.584	0.431 ** 0.000	0.817 ** 0.000	0.143 ** 0.007	0.663 ** 0.000
الدافع الإلهامي	0.087 0.104	0.104 0.052	0.676 ** 0.000	0.433 ** 0.000	0.594 ** 0.000
تشجيع الابداع	0.095 0.076	0.039 0.473	0.300 ** 0.000	0.132 * 0.013	0.260 ** 0.000
الاعتبارية الفردية	0.132 *	0.122 ** 0.022	0.122 * 0.023	0.098 0.067	0.210 ** 0.000
القيادة الملهمة	0.072 0.180	0.513 ** 0.000	0.617 ** 0.000	0.213 ** 0.000	0.647 ** 0.000

P* < 0.05,

P** < 0.01

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

رابعاً. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

١. اختبار تأثير القيادة الملهمة في التهكم التنظيمي حُدثت الفرضية الرئيسة الأولى للبحث: توجد

علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الملهمة والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي.

وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة

(BACK WARD)، لذلك توجه الباحثان نحو التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى وبحسب

الآتي:

تبين من نتائج الجدول رقم (٤) أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الأفضل (157.944)

وبقيمة احتمالية (0.000) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.928) وقيمة احتمالية (0.05)،

وبدرجة حرية (349)، لتشير إلى معنوية الانموذج وقوته التي تعزوها الباحثة إلى تدابيرية الأبعاد

مجتمعة للقيادة الملهمة لتشكل انموذج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.578)،

وبمعامل تحديد مصحح (0.574)، إذ استطاعت أبعاد القيادة الملهمة مجتمعة (التمكين، التأثير

المثالي، الدافع الإلهامي، تشجيع الابداع، الاعتبارات الفردية) من تفسير ما نسبته (57.4%) من

التغيرات التي تطرأ على التهكم التنظيمي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (42.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر.

إذ تبين وجود تأثير إيجابي للتأثير المثالي في التهكم التنظيمي مقداره (0.290) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (10.166) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.967) وبدرجة حرية (349)، وتبين وجود تأثير إيجابي للدافع الإلهامي في التهكم التنظيمي مقداره (0.215) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (7.238)، ووجود تأثير للتمكين في التهكم التنظيمي مقداره (0.167) وبقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحتسبة (8.012)، فضلاً عن عدم وجود أي تأثير لتشجيع الابداع والاعتبارات الفردية في التهكم التنظيمي، مما يشير إلى استثمار الانموذج بنسبة (60%) من مرتكزاته وعدم توظيف النسبة المتبقية الأخرى في دائرة صحة نيوى، ومن جميع ما عُرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الملهمة والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي).

الجدول (٦): تأثير القيادة الملهمة في التهكم التنظيمي (n=350)

التهكم التنظيمي							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	B	A	
157.944 0.000	8.012	0.000	0.574	0.578	0.167	1.035 0.000	التمكين
	10.166	0.000			0.290		التأثير المثالي
	7.238	0.000			0.215		الدافع الإلهامي
	0.622	0.534			0.025		تشجيع الابداع
	1.201	0.230			0.044		الاعتبارات الفردية

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

٢. اختبار تأثير الهندسة البشرية في التهكم التنظيمي: حددت الفرضية الرئيسة الثانية (H4): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهندسة البشرية والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي. وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب (BACK WARD)، لذلك توجه الباحثان نحو التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية وبحسب الآتي: تبين من نتائج الجدول رقم (٥) أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (208.775) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.928) وبقيمة احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (349)، لتشير إلى معنوية الانموذج وقوته التي يعزوها الباحث إلى تدابيرية أبعاد الهندسة البشرية مجتمعة في التهكم التنظيمي لتشكل انموذج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.708) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبمعامل تحديد مصحح (0.704)، إذ استطاعت أبعاد الهندسة البشرية مجتمعة (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البيئي) من تفسير ما نسبته (70.4%) من التغيرات التي تطرأ على التهكم التنظيمي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (29.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر.

إذ تبين وجود تأثير إيجابي للبعد التكنولوجي مقداره (0.344) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (18.352) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.967) وبدرجة حرية (349)،

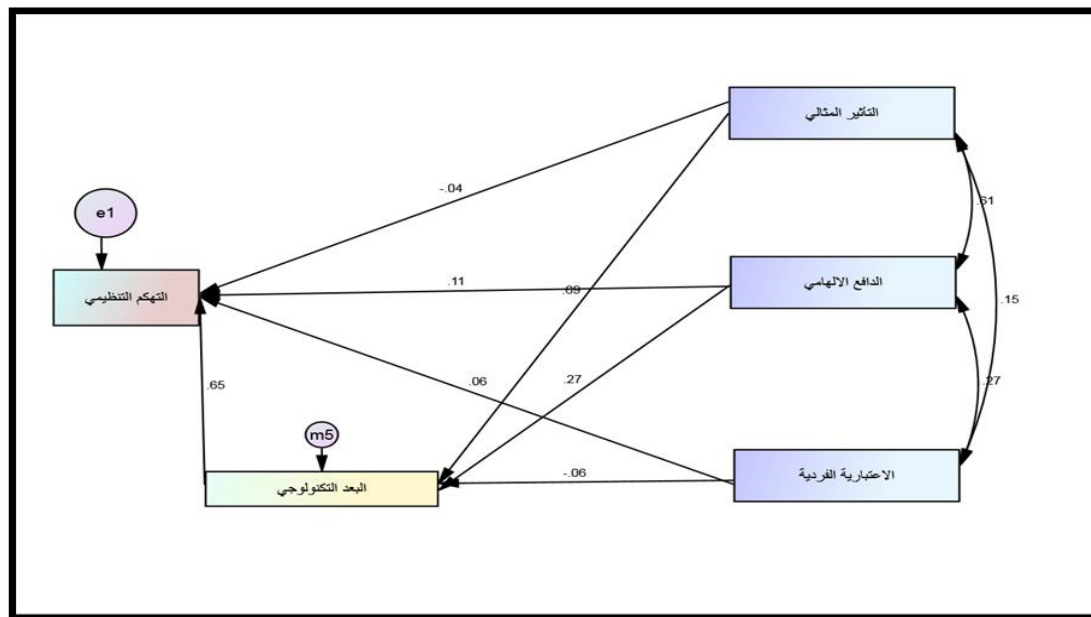
كما تبين وجود تأثير إيجابي للبعد التنظيمي مقداره (0.281) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (13.559)، فيما كان تأثير البعد البشري (0.151) وبقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحتسبة (7.442)، بينما كان للبعد البيئي تأثير في التهكم التنظيمي مقداره (0.066) وبقيمة احتمالية (0.003) وقيمة (T) المحسوبة (2.996)، إذ شكلت قوة الانموذج (100%) من الكفاءة، من جميع ما عُرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة (H4): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهندسة البشرية والتهكم الوظيفي على المستوى الكلي.

الجدول (٧): تأثير الهندسة البشرية بأبعاده مجتمعة في التهكم التنظيمي (n=350)

التهكم التنظيمي							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	B	A	
208.775 0.000	7.442	0.000	0.704	0.708	0.151	0.462 0.00	البعد البشري
	13.559	0.000			0.281		البعد التنظيمي
	18.352	0.000			0.344		البعد التكنولوجي
	2.996	0.003			0.066		البعد البيئي

المصدر: من اعداد الباحثين على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

أما الانموذج العام للبحث فقد اظهر استثمار دائرة صحة نينوى ابعاد القيادة الملهمة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) بشكل حصري لتحسين قدرتها على معالجة التهكم التنظيمي عن طريق البعد التكنولوجي، فكانت وساطة البعد التكنولوجي مع التأثير المثالي معنوية، والاعتبارات الفردية كلية غير معنوية، أما مع الدفع الإلهامي فكانت الوساطة جزئية ومعنوية، وكما موضح بالشكل رقم (٢).



الشكل (٢): سريان الانموذج النهائي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: في ضوء تحليل نتائج البحث التي سبق ذكرها انفا يمكن التوصل إلى استنتاجات عدة وبالشكل الآتي:

١. ندرة البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الحالية (القيادة الملهمة، برامج الهندسة البشرية، التهكم الوظيفي) في بيئة الاعمال وتحديدًا في دائرة صحة نينوى.
٢. إن القيادة الملهمة تعد من العناصر المهمة والأساسية المؤثرة بشكل مباشر على العاملين وادائهم وبقائهم او مغادرتهم للمنظمة بأبعادها الخمسة (التمكين، التأثير المثالي، الدفع الالهامي، تشجيع الابداع، الاعتبارية الفردية)، في المنظمة المبحوثة.
٣. يؤثر التهكم الوظيفي سلبيا على المنظمات ويعد عاملا خطيرا لأن ارتفاع معدل التهكم يؤدي إلى فقدان المنظمة للكفاءات والخبرات.
٤. إن متغير التهكم الوظيفي قد حصل على مستوى اهتمام جيد من قبل العينة المبحوثة وهذا دليل على أن الأفراد العاملين يفكرون بالرحيل أو الانتقال إذا لم تتوافر البيئة المناسبة للعمل.
٥. اظهر التحليل وجود علاقة وتأثير بين التمكين والبعد المعرفي (الاعتقاد) وبنسب تأثير جيدة بحدود (25%) وهو مؤشر مقبول.

ثانياً. التوصيات: عن طريق ما تم عرضه في المبحث الاول من هذا الفصل من استنتاجات وما توصلت إليه الباحثان في مجال دراستها، يمكن تحديد أهم التوصيات التي قد تساهم مستقبلا في تعديل مسار عمل المنظمات لا سيما منظمة قيد البحث وكالاتي:

١. ضرورة تبني المنظمة قيد البحث بناء ودعم شامل لنظم للقيادة الملهمة وبرامج الهندسة البشرية بتوفير مستلزماتهم كافة بحيث تضمن تشغيلها بصورة كفوة وفاعلة على مستوى المنظمة.
٢. العمل على تبني وتعزيز دور القيادة الملهمة في الدائرة فكريا ومضمونا وبشكل جدي من أجل الحد من عمليات الاستنزاف والدوران ومغادرة الكفاءات والخبرات مما يعرقل سير العمل.
٣. العمل على تعزيز الانتماء الوظيفي والشعور بالمسؤولية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإشاعة روح الالهام والتحفيز في جميع مستويات الدائرة.
٤. القيام بتكثيف الدورات التدريبية والتطويرية للعاملين على برامج الهندسة البشرية لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتطوير امكانياتهم الفردية وقدراتهم.
٥. على الجهات المسؤولة العمل الجاد بحل المشاكل والمعوقات التي تعرقل أداء الأفراد عن طريق ايجاد الحلول المناسبة عن طريق تطبيق ممارسات الاساليب الحديثة لتمكين الأفراد العاملين وتوضيح أهم برامج الهندسة البشرية المؤثرة على ادائهم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. احلام، خان، ٢٠١٢، اعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز ادارة الموارد البشرية ابحاث اقتصادية وادارية، كمية العموم التجارية- عموم التسيير، العدد/٢، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
٢. جودة، محفوظ، ٢٠٠٩، التحليل الاحصائي باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
٣. شرار، محمد بن صالح، ٢٠١٥، التحليل الاحصائي للبيانات (SPSS)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.

٤. صيام، رسلان ابراهيم محمد، ٢٠١٧، فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abraham, R., (2000), Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, social, and general psychology monographs, 126(3), 269.
2. Ajzen, I., (2001), Nature and operation of attitudes. Annual review of psychology, 52(1), 27-58.
3. Al-Qahtani, A. M., Elgzar, W. T., Ibrahim, H. A., El-Houfy, A., & El Sayed, H. A., (2021), Women empowerment among academic and administrative staff in Saudi universities: A cross-sectional study. African journal of reproductive health, 25(1), 60-68.
4. Astakhova, L. V., & Medvedev, I. A., (2021), An Information Tool for Increasing the Resistance of Employees of an Organization to Social Engineering Attacks. Scientific and Technical Information Processing, 48(1), 15-20.
5. Bayram, A., Biçkes, D. M., Karaca, M., & Çakı, C., (2017), The role of mediation of the organizational cynicism the relationship between leader-member exchange and job performance: an examination on the elementary teachers of public personnel in Central Anatolia Region.
6. Davis, J. M., (2013), Supporting creativity, inclusion and collaborative multi-professional learning. Improving Schools, 16(1), 5-20.
7. Dhar, R. L., (2009), Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives. Qualitative Sociology Review, 5(1).
8. Divya, K., & Jisha, M. S., (2018), Chitosan nanoparticles preparation and applications. Environmental chemistry letters, 16(1), 101-112.
9. Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M., (2019), Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. International journal of environmental research and public health, 16(7), 1203.
10. Kasalak, G., & Bilgin Aksu, M., (2014), The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants. Educational Sciences: Theory and Practice, 14(1), 125-133.
11. Kaygin, E., Yilmaz, T., Gulluce, A. C., & Salik, N., (2017), A research for determining the relationship between the organizational cynicism and the organizational commitment. Management and Organizational Studies, 4(1), 1-9.
12. Kolus, A., Wells, R., & Neumann, P., (2018), Production quality and human factors engineering: A systematic review and theoretical framework. Applied ergonomics, 73, 55-89.
13. Margelytė-Pleskienė, A., & Vveinhardt, J., (2018), The quintessence of organizational commitment and organizational cynicism. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai,

Management of organizations: systematic research. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, T. 80.

14. Matoushck, N., (2008), Ergonomics Using in Injury Management Results in Bottom Line System.
15. Nawaz, A., & Khan, I. U., (2016), Leadership Theories and Styles: A Literature Review Leadership Theories and Styles: A Literature Review.
16. Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G., (2013), Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. International review of management and business research, 2(2), 355.
17. Radant, O., Colomo-Palacios, R., & Stantchev, V., (2016), Factors for the management of scarce human resources and highly skilled employees in IT-departments: a systematic review. Journal of Information Technology Research (JITR), 9(1), 65-82.
18. Shah, N., (2001), Contagious divides: Epidemics and race in San Francisco's Chinatown (Vol. 7). Univ of California Press.
19. Slack, Nigel. Chambers, Stuart And Johnston, Robert., (2004), Operation Management. 4th.ed, Print-Hall Inc, U.S.A.
20. Tekin, İ. Ç., & Bedük, A., (2015), A study on measuring public and private hospital employees' organizational commitment and organizational cynicism levels: The case of Konya. International Journal.
21. White, C. M., & Mungal, M. G., (2008), Mechanics and prediction of turbulent drag reduction with polymer additives. Annu. Rev. Fluid Mech., 40, 23-35.