

العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهمك التنظيمي

د/ محمد أحمد باغه

مدرس إدارة أعمال
كلية التجارة- جامعة قناة السويس

أ.د/ فراج مخيمر محمد عبدالعال

أستاذ إدارة الأعمال – عميد معهد
العباسية للحاسبات الآلية والعلوم التجارية

إعداد الباحثة: أمل محمد العدوي

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المساءلة الإدارية على التهمك التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية، وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة، وقد اختبرت الدراسة الفرضية التالية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على أبعاد التهمك التنظيمي، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (٢٦٢) مفردة من العاملين بالهيئة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للمساءلة الإدارية على التهمك التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة التأكيد على مبدأ المساءلة من خلال الاعتماد على آليات تتسم بالنزاهة في تطبيقها ودون وجود استثناءات، كذلك العمل على تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين.

Abstract

The study aims to identify the effect of administrative accountability in organizational cynicism by applying it to the employees of the National Authority for Social Security, in an effort to develop a set of recommendations that serve the study community, and the study tested the following hypothesis: There is no statistically significant effect of Administrative accountability on the dimensions of organizational cynicism

The study relied on the descriptive and analytical method, and data were collected from (262) individual employees of the authority, and the study found a negative impact of administrative accountability on organizational cynicism, The study also reached several recommendations, including: the need to emphasize the principle of accountability by relying on integrity mechanisms in their application and without exceptions, as well as work to enhance the responsibility in the souls of workers.

مقدمة:

تعتبر المساءلة أحد المبادئ الأساسية للحكم الديمقراطي الفعال في قدرة المواطنين على مساءلة المسؤولين الحكوميين، فإن أى نظام يجب أن تتوفر به عناصر وآليات المساءلة لتقييم ومحاسبة أداء الأفراد ومدى تقيدهم بالأنظمة والقوانين المنصوص عليها، كذلك جمع البيانات والمعلومات الناتجة عن المساءلة باعتبارها تغذية مرتدة واستخدامها في تكوين رؤية مستقبلية تسعى لتحسين مستوى الأداء ومواجهة التغييرات التي تطرأ على المنظمة (Kelly, 2019, p2:3).

يعتبر التهكم التنظيمي من الحركات الاحتجاجية التي يقوم بها العمال ضد المنظمة أو إدارتها، وينشأ كمفهوم ضد السلوكيات غير الأخلاقية مثل الظلم والمحاباة والخداع (İşçi, E., & Arı, H. 2019:69)، فهو يمثل أحد النواتج السلوكية السلبية الناتجة عن إدراك العاملين لخرق العقد النفسى بينهم وبين منظماتهم، كما يظهر أيضا نتيجة فشل المنظمة في الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها أمام العاملين وضعف العدالة التنظيمية داخل منظمات. (Chiaburu, .s.g .,2013:2)

المحور الأول منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية تبين أن التهمك التنظيمي من المشكلات التي ظهرت في الآونة الأخيرة في المنظمات، حيث تؤثر بالسلب في مختلف الجوانب التنظيمية ومخرجات العاملين مما يؤدي إلى انخفاض كل من الرضا والالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية والكفاءة الذاتية، ويزيد من حالات عدم الثقة في المنظمة وإدارتها نتيجة فشل المنظمة في الوفاء بالتزاماتها وضعف العدالة التنظيمية وتنامي المشاعر والمعتقدات السلبية لدى العاملين، ويضعف من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها (Aziz,2020:86-87)، ويختلف التهمك التنظيمي من منظمة لأخرى مما يتطلب ضرورة تشخيص هذه الظاهرة وتحديد مستواها وأسبابها وطرق معالجتها ويمكن وصف المشكلة من خلال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى المساءلة الإدارية المطبق من قبل الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية؟
2. ما مستوى التهمك التنظيمي الذي يتواجد لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية؟
3. ما مدى تأثير المساءلة الإدارية في للتهمك التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بقطاع الأعمال العام والخاص؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

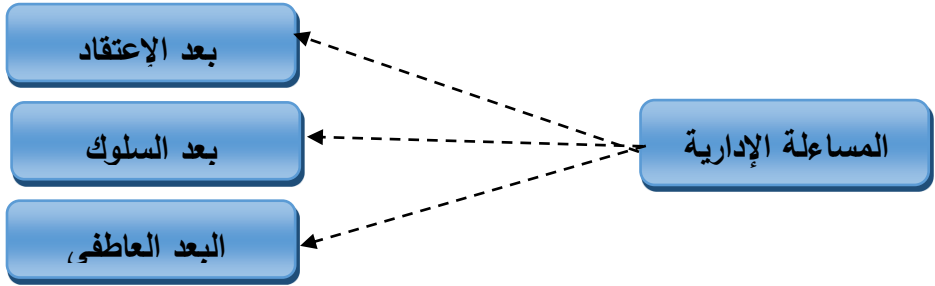
- قياس وتحديد مستوى كلاً من المساءلة الإدارية والتهمك التنظيمي لدى العاملين.
- اختبار تأثير المساءلة الإدارية على التهمك التنظيمي في هيئة التأمينات الاجتماعية.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز دور المساءلة الإدارية في الحد من شعور العاملين بالتهمك التنظيمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في السلوك التنظيمي وهو مفهوم "التهكم التنظيمي هو رد فعل سلوكي تجاه الممارسات المطبقة في المنظمة والتي تكون ذات تأثير سلبي على مجريات العمل وكذلك العلاقة بين الأفراد والمنظمة"، والذي يؤثر بالسلب على الأداء ويزيد من الصراعات التنظيمية، ومن هنا تأتي أهمية دراسة الموضوع.
- **الأهمية التطبيقية:** محاولة تحديد طبيعة العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي باستخدام المقاييس والمؤشرات العلمية نظراً لانعكاس هذه المتغيرات على الواقع الميداني للهيئة، ومساعدة وتوجيه متخذي القرار في معالجة المشكلات الاجتماعية والإدارية من خلال تطبيق ما تتوصل إليه من نتائج في تقليل مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين.

رابعاً: فروض الدراسة:

- الفرض الرئيسي: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على أبعاد التهكم التنظيمي في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية، ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية: -
- أ- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على بعد الاعتقاد.
 - ب- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على البعد السلوكي.
 - ت- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على البعد العاطفي.
- خامساً: نموذج الدراسة:** وفي ضوء ما تم صياغته من فروض فقد تم صياغة نموذج الدراسة كما هو موضح بالشكل التالي.



الشكل رقم (١)

المصدر: من إعداد الباحثة.

سادساً: أسلوب ومنهجية البحث:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض الدراسة.

(أ) أنواع ومصادر البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر في جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة هما:
أولاً: البيانات الثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بما يمكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري، وتشمل أيضاً سجلات إدارة الموارد البشرية وتقارير الأداء بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية.

ثانياً: البيانات الأولية: تتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في الهيئة محل الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض وتحقيق أهداف البحث والتوصل إلى النتائج.

(ب) مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية، وتتكون وحده المعاينة من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالهيئة والبالغ عددهم (815) مفردة، واقتصرت الدراسة على منطقتي الإسماعيلية

والدقهلية البالغ عدد المكاتب التأمينية بهم (٣٧) مكتب، وذلك في ظل قيود الوقت والتكلفة.

- **عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب العينات وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية الممثلة للمجتمع نظراً لوجود إطار عام للمجتمع ومفردات المجتمع غير متجانسة بالإضافة إلى انتشار مجتمع البحث وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$N = [N * p(1-p) / [(N-1) * (d^2/z^2) + p(1-p)]]$$

$$N = (815 * 0.5 * 0.5) / ((814 * (0.05 ** 2) / (1.96 ** 2)) + (0.5 * 0.5)) = 262$$

وتم توزيع العينة على طبقات المجتمع كالتالي:

• حجم عينة محافظة الدقهلية هي (٨١٥/٦١٤) * ٢٦٢ = ١٩٧

• حجم عينة محافظة الإسماعيلية هي (٨١٥/٢٠١) * ٢٦٢ = ٦٥

جدول رقم (١)

توزيع عينة البحث

النسبة %	توزيع حجم العينة	مجتمع البحث	بيان المنطقة
75.2%	197	٦١٤	محافظة الدقهلية
24.8%	65	٢٠١	محافظة الإسماعيلية
100.0%	262	٨١٥	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

سابعاً: متغيرات البحث وأساليب القياس:

الجزء الأول: المساءلة الإدارية وتم قياسية بالاعتماد على دراسة (حرب، 2011)، للتعرف على آراء المستقصى منهم نحو المساءلة تم عمل قائمة الاستقصاء تشتمل على العبارات من (١-٥).

الجزء الثاني: التهمك التنظيمي وتم قياصة بالاعتماد على دراسة (Brandes et al., 1999) بأبعاده الثلاثة ويشم العبارات من (٥-١٠) تقيس بعد الاعتقاد، والعبارات من (١١-١٥) تقيس بعد الشعور، والعبارات من (١٦-١٩) تقيس بعد السلوك، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي عند تصميم القائمة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية:

وفيما يتعلق بأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المقاييس الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، معامل التحديد R^2 ، اختبار "T"، "F"، "كا²"، اختبار كروسكال ويلز، اختبار مان، تحليل الانحدار.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشمل البحث على متغيرين هما: المساءلة الإدارية - التهمك التنظيمي، وفيما يلي عرض لمفاهيم البحث على النحو التالي:

١. المساءلة Accountability

عرف (Tisné, 2010:2) بأنها عملية تحميل الأفراد والوكالات والمنظمات (العامة والخاصة والمجتمع المدني) مسؤولية تنفيذ سلطاتهم وفقاً لمعيار معين، ويرى (Felici, 2013:328) مجموعة من الآليات والممارسات والصفات التي تلخص هيكل الحوكمة الذي ينطوي على الالتزام بالالتزامات والسياسات والإجراءات والآليات القانونية والأخلاقية، شرح وإثبات التنفيذ الأخلاقي لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ومعالجة أي فشل في التصرف بشكل صحيح، وأضاف (Wu, Frances M., et al, 2016:582) مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفق معايير وأنظمة محددة، وفي حال وجود أي خلل في أي من هذه العناصر فعلى الفرد الاستعداد للإجابة على سؤال متوقع (لماذا حدث ذلك)؟

وتظهر أهمية المساءلة في كونها توجه سلوك العاملين نحو نتائج أداؤهم، وتحسين أساليب العمل، ومساعدته العاملين على الإبداع والابتكار في أداء العمل، وتحديد مسؤوليات الأفراد عن التسلسل الهرمي للمنظمة طريق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنظمة.

٣. التهكم التنظيمي Organizational Cynicism

١-٢ مفهوم التهكم التنظيمي: عرف (Sabar, 2019:8) بأنه موقف الفرد السلبي تجاه المنظمة، والذي ينبثق نتيجة عدم الوفاء بالتوقعات الأساسية كالصدق والعدالة والنزاهة من قبل المنظمة لتنعكس في خيبة الأمل وانعدام الثقة بالمنظمة وتنمية الصراع والكرهية والعداوة بين زملاء العمل، بينما أضاف (Salih, 2020:116) السلوك العدائي للموظف تجاه منظمته نتيجة ضعف العلاقات الودية بين الطرفين، مما يترتب عليها نتائج سلبية من عدم الالتزام وعدم الرضا ومقاومة التغيير وفقدان الثقة والاحترام والإهمال واللامبالاة والتي تقود بدورها إلى الفشل التنظيمي.

٢-٢ أبعاد التهكم التنظيمي : على الرغم من أن العديد من الدراسات تعاملت مع مفهوم التهكم التنظيمي كمتغير أحادي البعد إلا أن التوجه الحالي يسلط الضوء على التهكم كمتغير ثلاثي الأبعاد (Dean et al., 1998; Brandes et al., 1999; Proefschrift, 2007، العطوى (٢٠١٢) كالاتي:

أ) بعد الاعتقاد أو الإدراك أو المعرفي: Belief Cynicism

يمثل البعد الأول في الاعتقاد بانعدام الصدق والأمانة والعدالة والنزاهة في المنظمة، ويتواجد التهكم المعرفي عندما يشعر الموظفون أن شركتهم لا تقدر مساهمتهم أو تهتم بكل واحد منهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى أنهم يبذلون جهداً أقل لشركتهم، يعتقد العمال المتهمكين أنه يتم التضحية بالمبادئ في كثير من الأحيان من أجل المنفعة الشخصية، وأن الأزواجية والخداع والمصالح الشخصية شائعة في شركاتهم (Durrah et al., 2019:3-4).

ب) البعد العاطفي: Emotional Cynicism

يتمثل البعد العاطفي في ردود فعل عاطفية سلبية قوية تجاه المنظمة التي يعمل

بها الفرد، حيث يشعر المتهمون بالغضب وعدم الاحترام تجاه تنظيمهم أو يشعرون بعدم الراحة والكرهية أو حتى الإحراج عندما يفكرون في تنظيمهم (Bayram, et al, 2016:40).

ج) البعد السلوكي: Behavioral Cynicism

البعد الأخير للتهكم التنظيمي هو السلوك ويعبر عنه بميل العاملين نحو السلبية، ويأتي هذا البعد ليؤكد على معتقدات وعواطف العاملين التي تظهر في صورة مشاعر سلبية علنية يبدأ العاملون في إظهارها، وتتصف سلوكياتهم بالعدائية أو التشهير بدوافع المنظمة أو الاغتراب النفسي وعدم المشاركة وكذلك فقدان الإيمان بالقيادة وعدم الثقة في الأشخاص أو المجموعات التي تعمل معه في المنظمة، وهذه السلوكيات هي محصلة ونتيجة مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهكّمة تجاه المنظمة (حسن، ٢٠١٥: ٤٥٨).

٣. الدراسات السابقة

من خلال المراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية (المساءلة- التهكم التنظيمي)، وذلك لتحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفروضها، وفيما يلي عرض مختصر لتلك الدراسات على النحو التالي:

أ) الدراسات التي تناولت المساءلة:

- هدفت دراسة (الطراونة، العضائلة، 2010) إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، والتعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية وكذلك العوامل الديمغرافية في الوزارات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً، وكذلك وجود فروق معنوية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية والشفافية الإدارية.

- هدفت دراسة (خليفة، ٢٠١٧) إلى معرفة أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في ثلاث جامعات ليبية حكومية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للمساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- هدفت دراسة (القضاة، ٢٠٢٠) إلى تحليل العوامل التي تحول دون تحقيق معايير المساءلة والشفافية وفق مقياس الشفافية العالمي من وجهة نظر مدراء الدوائر الحكومية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لأبعاد الشفافية الإدارية في المساءلة الإدارية، وأن تصورات العاملين لمديرين الدوائر الحكومية للمساءلة والشفافية جاءت بدرجة متوسطة.
- هدفت دراسة (Al-Jubouri, A.M., 2020) إلى توفير فهم لكيفية تحسين المساءلة التنظيمية لمساءلة الموظفين، من خلال تسليط الضوء على العناصر الرئيسية للمؤسسة التي تقلل من الاضطرابات واختلال الموظفين والتسكين الاجتماعي، أظهرت النتائج أن أبعاد المساءلة التنظيمية تساهم في التخفيف من الانحلال الاجتماعي.

(ب) الدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي:

- هدفت دراسة (Nafei Wageeh, 2015) اختبار وتقييم العلاقات بين رأس المال النفسي والتكامل الوظيفي والتهكم التنظيمي بمستشفيات جامعة المنوفية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط بين أبعاد رأس المال النفسي والتكامل الوظيفي والتهكم التنظيمي، ويوجد تأثير إيجابي بين أبعاد رأس المال النفسي والتكامل الإيجابي، وأن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي هو سبب في تدنى مستوى سلوك الموظفين في بيئة العمل.
- هدفت دراسة (حسيب، السيد، 2015) إلى دراسة دور الإشراف المسيء كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكمية التنظيمية والضغوط التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية لمتغيرات التهكم التنظيمي على الإشراف المسيء، أما بخصوص مجالات الضغوط الوظيفية فقد جاء مجال بيئة العمل من أكثر المجالات تأثيراً على الإشراف المسيء يليه غموض الدور، أما مجال صراع الدور وعبء

العمل فقد انخفض تأثرهم على متغير الإشراف المسئ، وتبين أن متغير الاستخفاف والسخرية بالمرؤوسين كانت من أكثر المتغيرات تأثيراً على مجالات الضغوط الوظيفية، وأكدت النتائج على عدم تأثير مجالات الضغوط الوظيفية بمتغير الإشراف المسئ وهو بعدم الاهتمام والاكتراث عند التعامل.

- **هدفت دراسة (الحديدي، 2016)** هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات التهمك التنظيمي والاعتراب الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التهمك التنظيمي والاعتراب التنظيمي، وأن مستوى التهمك التنظيمي والاعتراب التنظيمي مرتفع لدى معاونى أعضاء هيئة التدريس.
- **هدفت دراسة (Jiang, H., et al., 2017)** تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الاستبدادية وسلوكيات مكان العمل المنحرفة للموظفين، أظهرت النتائج أن السخرية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الاستبدادية وسلوكيات العمل المنحرفة للموظفين، علاوة على ذلك كانت هذه العلاقة أيضاً بالتتابع بواسطة انتهاك العقد النفسي والسخرية التنظيمية.
- **هدفت دراسة (ريان، على، 2018)** تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التهمك التنظيمي للعاملين وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يظهرها العاملون أثناء العمل في جامعة أسيوط، وأظهرت النتائج أن التهمك التنظيمي يرتبط ارتباطاً موجباً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث كان الارتباط الأقوى لبعده الشعور بينما لم يثبت وجود علاقة مع بعد الاعتقاد.
- **هدفت دراسة (Munir et al., 2018)** تهدف الدراسة إلى استكشاف التأثير الوسيط للتهمك التنظيمي في العلاقة بين إدراك المناخ الأخلاقي ونوايا الدوران بين الممرضين العاملات في مستشفيات القطاع العام، وأظهرت النتائج التأثير الوسيط الكامل للتهمك التنظيمي في العلاقة بين تصور المناخ الأخلاقي ونية الدوران.
- **هدفت دراسة (farjam,et al., 2018)** الهدف من الدراسة هو تقييم تأثير التهمك التنظيمي على الصمت التنظيمي بالنظر إلى الاحتراق الوظيفي كمتغير

وسيط في العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على الصمت التنظيمي، وكذلك وجود علاقة مهمة بين التهكم التنظيمي والصمت التنظيمي فضلاً عن الاحتراق المهني، والاحتراق المهني له تأثير عظيم على العلاقة.

- **هدفت دراسة (Dobbs, et al., 2019)** الغرض من البحث هو دراسة العلاقة بين القيادة السامة المتصورة والتهكم التنظيمي في بيئة التعليم العسكري، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، وبرز الترويج الذاتي باعتباره البعد القيادي السام الوحيد الذي يتنبأ بالتهكم، وتوجد مجموعة اختلافات في القيادة السامة المتصورة للعرق ولكن ليس لنوع الجنس أو مقدار الوقت داخل المنظمة.
- **هدفت دراسة (Salih, R. M., 2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التهكم التنظيمي والاستغراق الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية في قضاء الزبير، وتوضيح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التهكم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين التهكم التنظيمي والاستغراق الوظيفي.
- **هدفت دراسة (Atikbay, T., & Öner, Y. 2020)** هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتصورة والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط للعدالة التنظيمية، وأوضحت النتائج أن التطبيق الفعال لمناهج إدارة الموارد البشرية المعاصرة تعزز من إدراك العدالة التنظيمية وفي نفس الوقت يساعد الوقت على الحد من التهكم التنظيمي، وكذلك تقلل العدالة التنظيمية مستوى التهكم التنظيمي.

ثالثاً: الجانب الميداني

أولاً: التحليل الإحصائي:

تتناول الفقرة الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كما يلي:

(١) المتغير المستقل: المساءلة الإدارية

- يشير الجدول (٢) بأن معدلات الإجابات أكبر من (٣) وبانحراف معياري (831)، وهذا يدل على انسجام إجابات العينة نحو الموافقة على هذا المتغير، ويلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من (١%) مما يؤكد موافقة معظم العينة على هذه العناصر.

جدول رقم (٢)

التحليل الوصفي لمقياس المساءلة الإدارية

المعنوية	اختبار T-Test	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
.000	15.94	0.259	1.046	4.03	توجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في الهيئة.
.000	18.28	0.231	.942	4.06	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الهيئة بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.
.000	10.48	0.318	1.202	3.77	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الهيئة بنزاهة.
.000	9.73	0.272	.977	3.58	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين.
.000	19.19	0.225	.923	4.09	يدرك العاملون في الهيئة القواعد المطلوب الالتزام بها وعاقب مخالفتها.
.000	17.75	0.212	.831	3.91	شفافية المساءلة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

(٢) المتغير التابع: التهمك التنظيمي

- يشير الجدول (٣) بأن معدلات الإجابات لبعده الاعتقاد أكبر من (٣) وبانحراف معياري (1.09)، ويلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أكبر من (٥%) مما يؤكد عدم موافقة معظم العينة على هذه العناصر.
- يشير الجدول (٣) بأن معدلات الإجابات للبعده العاطفي أقل من (٣) وبانحراف معياري (1.15)، ويلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لكل العبارات أكبر من (١%) مما يؤكد عدم موافقة معظم العينة على هذه العناصر.
- يشير الجدول (٣) بأن معدلات الإجابات لبعده السلوك أقل من (٣) وبانحراف معياري (1.20)، ويلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من (١%) مما يؤكد موافقة معظم العينة على هذه العناصر.

جدول رقم (٣)

التحليل الوصفي لمقياس التهمك التنظيمي

المعنوية	اختبار T-Test	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
.161	-1.40	0.45	1.31	2.88	أعتقد بأن المنظمة التي أعمل بها تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.
.657	-.444	0.42	1.25	2.96	لا تتطابق سياسات وممارسات المنظمة مع ما يحدث فعلاً على أرض الواقع.
.525	.636	0.41	1.26	3.04	عندما تصرح المنظمة أنها ستقدم على أمر فإنني أشك في حدوثه.
.000	5.099	0.45	1.57	3.49	أرى تشابهاً ضعيفاً بين ما تخطط المنظمة لفعله وبين ما تفعله في الواقع.
.000	5.544	0.38	1.32	3.45	تتوقع المنظمة من العاملين القيام بعمل ما ولكنها لا تقوم بمكافأة الأعمال الجيدة.
.013	2.507	0.34	1.09	3.17	بعده الاعتقاد
.667	.431	0.42	1.29	3.03	أشعر بعدم الراحة عندما يساورني التفكير في منظمتي.
.462	-.737	0.45	1.34	2.93	أشعر بالتوتر عندما أفكر في المنظمة التي

					أعمل بها.
.825	-.221	0.46	1.39	2.98	أشعر بالاستفزاز عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
.340	-.955	0.44	1.29	2.92	أشعر بالقلق عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
.256	-1.139	0.48	1.41	2.90	أشكو لأصدقائي خارج العمل عن الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المنظمة.
.535	-.621	0.39	1.15	2.95	البعد العاطفي
.002	-3.121	0.523	1.42	2.72	أتحدث مع الآخرين سلبيًا عن السبل التي تدار بها الأمور في منطقتي.
.001	-3.301	0.524	1.42	2.70	أنقده ممارسات وسياسات المنظمة أمام الآخرين.
.001	-3.489	0.562	1.50	2.67	أستهزئ وأسخر من الشعارات والمبادرات التي تطرحها المنظمة.
.002	3.205	0.43	1.42	3.28	أتبادل مع زملائي في العمل نظرات مشتركة ذات مغزى معين عن المنظمة.
.043	-2.039	0.422	1.20	2.84	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير

يتم اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية المنبثقة منها، حيث يتم اختبار المتغير المستقل (المساءلة الإدارية) على التهكم التنظيمي ككل، ثم اختبار المتغير المستقل على الأبعاد الفرعية للتهكم التنظيمي كما يلي:

■ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على أبعاد التهكم التنظيمي في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية.

يوضح الجدول (٤) النتائج التي تم التوصل إليها في تحديد التأثير من قبل المساءلة الإدارية على التهكم التنظيمي حيث نجد أن اختبار (T) جاء عند مستوى دلالة أقل من (١%)، كما أكد على ذلك اختبار (F) والذي جاء دالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، كما يلاحظ أن جاء

معامل الانحدار لبعء شفافية المساءلة سالباً أي كلما زادت شفافية المساءلة قل التهكم التنظيمي، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٧٩٣). وهي نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (التهكم التنظيمي) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (المساءلة الإدارية) بلغت (٧٩.٣%) أما النسب المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يدل على رفض الفرض الرئيسي أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على التهكم التنظيمي في الهيئة.

جدول (٤)

تأثير متغير المساءلة الإدارية على التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة إحصاء (T)	الدلالة	معامل التحديد (R^2)	قيمة إحصاء (F)	الدلالة
المساءلة الإدارية	التهكم التنظيمي	-0.706	-31.602	.000	793	998.692	.000
	بعد الاعتقاد	-0.751	-32.354	.000	.800	1046.809	.000
	البعء السلوكي	-0.674	-28.731	.000	.760	825.463	.000
	البعء العاطفي	-0.695	-29.271	.000	.767	856.818	.000

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

(١) اختبار الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على بعد الاعتقاد.

يظهر الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط، وتبين وجود تأثير سلبي أي كلما زادت المساءلة قل أهمية بعد الاعتقاد، إذ بلغ قيمة معامل الانحدار (-0.751) واختبار (F) جاء عند مستوى معنوية (١%) و اختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%) مما يدل على معنوية الفرض، أما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٨٠). وهي نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (بعد الاعتقاد) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (المساءلة الإدارية) بلغت

(٨٠%) أما النسب المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يدل على رفض الفرض الفرعى الأول أى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على بعد الاعتقاد في الهيئة.

٢) اختبار الفرض الفرعى الثانى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على البعد السلوكى.

ظهر الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط، وتبين وجود تأثير سلبى أى كلما زادت المساءلة قل أهمية البعد السلوكى، إذ بلغ قيمة معامل الانحدار (-.674) واختبار (F) جاء عند مستوى معنوية (١%) و اختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%) مما يدل على معنوية الفرض، أما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (.760) وهى نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (البعد السلوكى) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (المساءلة الإدارية) بلغت (٧٦%) أما النسب المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يدل على رفض الفرض الفرعى الثانى أى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على البعد السلوكى في الهيئة.

٣) اختبار الفرض الفرعى الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على البعد العاطفى.

يظهر الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط، وتبين وجود تأثير سلبى أى كلما زادت المساءلة قل أهمية البعد العاطفى، إذ بلغ قيمة معامل الانحدار (-.695) واختبار (F) جاء عند مستوى معنوية (١%) و اختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%) مما يدل على معنوية الفرض، أما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (.767) وهى نسبة عالية مما يُشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع (البعد العاطفى) والتي تسببها التغيرات في المتغير المستقل (المساءلة الإدارية) بلغت (٧٦.٧%) أما النسب المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يدل على رفض الفرض الفرعى الثالث أى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على البعد العاطفى في الهيئة.

خامساً: المناقشة والتوصيات:

١. مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة أن مستوى ممارسة المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي لدى العاملين في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية جاء بمستوى متوسط، وجود تأثير سلبي بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي.

٢. توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تم استخلاص مجموعة من التوصيات التي تسعى إلى تحسين وتهيئة المناخ المناسب للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية باعتبارها من الهيئات اللوجستية التي تقدم خدمات أساسية في المجتمع، وعليه يمكن للباحثة تقديمها كما يلي:

١. ضرورة التأكيد على مبدأ المساءلة من خلال الاعتماد على آليات تتسم بالنزاهة في تطبيقها ودون وجود استثناءات، كذلك العمل على تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين.

٢. تعزيز الوعي بين العاملين في الهيئة بمفهوم المساءلة وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تطبيقها، وذلك للحد من الخوف من المساءلة، والتأكيد على أنها وسيلة للتحسين المستمر وتقييم الأداء.

٣. المراجعة المستمرة لآليات المساءلة المستخدمة، والتأكيد على التطوير الإداري وإجراء الدراسات للوقوف على مستوى المساءلة الإدارية في الهيئة والعوامل المؤثرة فيها.

٤. سن قوانين وتشريعات تلزم المستويات الإدارية العليا في الهيئة على تحقيق الشفافية في عملياتها الإدارية وتكفل الحفاظ على حقوق الجميع بحيث تعتبر الشفافية كأحد مؤشرات الأداء في الهيئة.

٥. ضرورة تحقيق الانفتاح الإداري من خلال إتاحة المعلومات التي تتلاءم مع احتياجات العمل والعاملين مع توفيرها في الوقت المناسب، وكذلك توظيفها

- بحيث تساهم في للتواصل الدائم والمستمر مع المواطنين من خلال نشرها على موقع الهيئة.
٦. ضرورة الاهتمام بعمليات التقييم في الهيئة ومقارنة الأداء المستهدف بالفعل وذلك من أجل مساعده العاملين على تحسين قدراتهم الوظيفية.
٧. ضرورة توضيح مهام العاملين بالهيئة في كافة المستويات الإدارية بصورة واضحة، وكذلك دعم العاملين الجدد بكافة التعليمات وإجراءات العمل لكي تتم عملية المساءلة بطريقة واضحة وشفافة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الحديدي إسلام على، "العلاقة بين التهمك التنظيمي والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2016.
٢. حسن، مرفت حسين، "خرق العقد النفسى كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهمك التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب العامة المصرية"، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بورسعيد)، العدد3، ص ص 452-488، 2015.
٣. حسيب، السيد، "دور الإشراف المسيء لمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهمكية التنظيمية والضغط التنظيمية: دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بورسعيد)، العدد4، ص ص 223-175، 2015.
٤. خليفه، مسعودة، "المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس -كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٨، ص ص ٦٤٦-٦١٨، ٢٠١٧.
٥. ريان، على، عبد الجليل، "العلاقة بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية"، أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، جامعة جنوب الوادي-كلية التجارة، مجلد 1، ص ص 508-478، 2018.
٦. القضاة، "العوامل التي تحول دون تحقيق معايير المساءلة والشفافية وفق مقياس الشفافية العالمي من وجهة نظر مدراء الدوائر الحكومية في الأردن للفترة من ٢٠١٤ - ٢٠١٩ م"، مجلة التربية، جامعة الأزهر -كلية التربية، مجلد ٢، العدد ١٨٨، ص ص ٣٣٧-٣٠٧، ٢٠٢٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Jubouri, A. A. N., Alabassi, M., & Mohammed, J. (2020). Role of Organizational Accountability in the Reduction of Social Loafing Behavior in the workplace: An Empirical Study in Al-Sadr General Hospital. *Int J Psychosoc Rehabil*, 24(07), 13.
2. Atikbay, T., and Y. Öner. "Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: A research on municipalities in a developing country." *Management Science Letters* 10.8 (2020): 1659-1670.
3. Aziz, Muhammad Fikri Abdul, Shereen Noranee, and Norfadzilah Abd Razak. "A Reflective Measurement Model of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Cynicism." *Environment-Behavior Proceedings Journal* 5.13 (2020): 85-92.
4. Bayram, A., et al. "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." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18.12 (2016): 105-113.
5. Dobbs, James M., and James J. Do. "The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates." *Armed Forces & Society* 45.1 (2019): 3-26.
6. Durrah, Omar, Monica Chaudhary, and Moaz Gharib "Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations." *International journal of environmental research and public health* 16.7 (2019): 1203.
7. Farjam, Saeid, et al. " The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital)." *Revista Publican do* 5.15 (2018): 1136-1159.

8. Felici, Massimo, Theofrastos Koulouris, and Siani Pearson. "Accountability for data governance in cloud ecosystems." 2013 IEEE 5th International Conference on Cloud Computing Technology and Science. Vol. 2. IEEE, 2013. p. 327-332.
9. Grimmelikhuijsen, Stephan G., et al. "A Cross-National Comparative Experiment on the Effect of Transparency on Trust in Government." *Public Administration Review* 73.4 (2013): 575-86.
10. Jiang, Hongyan, et al. "The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism." *Frontiers in psychology* 8 (2017): 732.
11. Kelly, Luke. "Impact and Success of Programming on Anticorruption, Transparency and Accountability in the MENA Region." (2019).
12. Munir, Yasin, Muhammad Mudasar Ghafoor, and Amran MD Rasli. "Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: does organizational cynicism mediate?" *International Journal of Human Rights in Healthcare* 11.5 (2018): 319-332.
13. Nafei Wagee, "The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals ", *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 5, No.1, 2015.
14. Sabar, Rana Nasser. "The reflection of organizational cynicism on Employee's Deviant Behavior A Survey research of a sample of the opinion of employee in the General Company for Woolen Industries." *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences* 4.44 (2019): 78.
15. Salih, Rasha Mahdi. "The Impact of Organizational cynicism in Job Engagement of Government Schools' teachers in Al Zubair district."

- journal of Economics and Administrative Sciences 26.117 (2020): 109-127.
16. Thomas P. Ryan, Sample Size Determination and Power, Institute for Statistics Education, Arlington, Virginia and Northwestern University, Evanston, Illinois, p 37.
 17. Tisné, M. (2010) 'Transparency, Participation and Accountability: Definitions'. Unpublished Background Note for Transparency and Accountability Initiative, Institute of Development Studies.
 18. Wu, Frances M., et al. "Using health information technology to manage a patient population in accountable care organizations." Journal of health organization and management (2016):581-596.