



التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف

أ.م.د. د. عمار عبد الأمير علي زوين
الباحثة ثورة عبد كريم الذبحاوي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

الغرض: تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى تحديد تأثير أبعاد التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمين الوظيفي في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين في المعمل قيد الدراسة. وانطلاقاً من مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على بيئة منظمات الأعمال وخصوصاً المنظمات الإنتاجية فقد شُخصت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي: "ما هو تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمين الوظيفي للعاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف". ولتجذير الأسس الفلسفية اعتمدت الدراسة أنموذج (Saeed & Wang, 2014) لقياس التشخيص التنظيمي الذي يتكون من أربعة أبعاد (القيادة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الأنظمة) وأنموذج (Mitchell et al., 2001) لقياس التضمين الوظيفي الذي يتضمن ثلاثة إبعاد (الملائمة التنظيمية، الصلات التنظيمية، التضحية التنظيمية).

المنهجية: اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من الموظفين في المعمل عينة الدراسة، إذ بلغ عددهم الفعلي (950) من المهندسين والفنيين وخدمات الإنتاج والعمال المباشرين والإداريين والخدمات، وكان عدد الاستبانات الموزعة (300) استبانة، وعدد الاستبانات المسترجعة (152) استبانة بمعدل (50.7%) ، اما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغت (111) استبانة وبمعدل (37%).

النتائج النظرية: أظهر العرض للأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الإنتاجية بشكل خاص. فضلاً عن دعوة القادة الإداريين إلى تعزيز التضمين الوظيفي كونه يمثل القوى المشتركة التي تحافظ على القوى العاملة.

النتائج العملية: أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاد مجتمعة في التضمين الوظيفي بأبعاده مجتمعة، مما يتطلب اهتمام وسعي إدارة المعمل عينة الدراسة بضرورة تطبيق وتنفيذ إستراتيجية التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة على المستوى الوظيفي الذي بدوره يعزز من أنشطة التضمين الوظيفي.

المصطلحات الرئيسية: التشخيص التنظيمي، التضمين الوظيفي، معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف.



Abstract

Purpose: The study is primarily designed to determine the effect of the organizational diagnosis dimensions in promoting Job Embeddedness clothing factory in Najaf, where the study focused on a sample of workers at the plant under study. On the basis of realistic problem directly affect the environment and business organizations, especially the productive organizations have diagnosed the problem questionably major study: "What is the impact of organizational diagnosis in promoting Job Embeddedness for workers in the men's clothing factory in Najaf." But rooting philosophical foundations study was based model (Saeed & Wang, 2014) to measure organizational diagnosis, which consists of four dimensions (leadership, organizational structure, strategy, systems) and model (Mitchell et al., 2001) to measure the Job Embeddedness which includes three dimensions (Fit-organizational and organizational links organizational sacrifice).

Methodology: The study is based questionnaire as a key tool in collecting data and information as well as some personal interviews with respondents who have internalized a set of leaders and followers in the garment sample plant reached the actual number (950) of engineers, technicians and production services and workers' direct and administrative services, and the questionnaires distributed (300) questionnaire, and the number of questionnaires recovered (152) questionnaire at a rate (50.7%) and was the number of valid questionnaires for statistical analysis has been reached (111) to identify a rate (37%).

Theoretical results: the display shows the previous literature and there is a knowledge gap to explain the nature of the relationship between organizational diagnosis and functional inclusion in organizations in general and in the productive organizations in particular.

Practical results: The results showed a correlation effect for diagnosing organizational dimensions combined career modulated dimensions combined, which means interest and the pursuit of the garment factory management study sample application and implementation of strategies and policies, organizational diagnosis at the field level would enhance the impact of career embedding.

Keywords: Organizational Diagnosis, Job Embeddedness, Men's clothing factory in Najaf.



المبحث الأول : البنية الإجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي والفرضيات ومقاييس وأداة البحث بالإضافة إلى مجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة وهي موضحة كالآتي :

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

يعد التشخيص التنظيمي أحد العمليات الإدارية التي تتطلب وجود مناهج وأهداف مشتركة التي تبنى عليها العديد من القرارات المهمة والتي تسهم في تحسين الأداء والتطورات المستقبلية للمنظمة، واتخاذ مسارات جديدة في مواجهة التقلبات البيئية التي تتصف بالتغيير المستمر. فضلاً عن ذلك، تواجه منظمات الأعمال اليوم تزايد مستمر من التعقيد والاضطراب وعدم اليقين في مواجهة تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية. مما يتحتم عليها أن تكون مرنة في مواجهة هذه المؤثرات من أجل البقاء في بيئة العمل والحفاظ على علاقات متينة مع نظام العمل ومكوناته الرئيسة (Hamid et al., 2011:85; Tetteh, 2012:22)

إن الاهتمام بالعاملين والمحافظة عليهم وتنمية المورد البشري يعد واحداً من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال العراقية في الوقت الراهن، إضافة إلى تحديات المنافسة والبقاء في سوق العمل¹. ولمواجهة هذه التحديات والتقليل من حدة تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية أصبح من الضروري على منظمات الأعمال تفعيل إستراتيجية التشخيص التنظيمي من خلال تحديد مهام العاملين والصلاحيات والمسؤوليات عن طريق الهيكل التنظيمي، وتنمية وتطوير الأنظمة المستخدمة، ودور القيادة في تطوير القدرات التنافسية بالاعتماد على العاملين ذو الكفاءة العالية كونهم من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على فحص البيئة الخارجية والبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها (Zhang et al., 2012: 229; Saeed & Wang, 2014: 426). ولهذا السبب كان التشخيص التنظيمي محل اهتمام الكثير من الدراسات، فضلاً عن أن نماذج التشخيص التنظيمي قد أثبتت فاعليتها في دعم وتطوير منظمات الأعمال مهما اختلفت أنواعها وأحجامها (Hamid et al., 2011:85).

إن عامل النجاح الحاسم لمنظمات الأعمال اليوم هو القدرة على إجراء التشخيص السليم لتنفيذ والتكيف مع تغيرات التطوير، فالمنظمات مع ذلك، غالباً ما تفشل في جهود التغيير وتحسينها بسبب عدم قدرتها على إجراء التشخيص التنظيمي السليم (Tetteh, 2012:4; Saeed & Wang, 2014: 429). وضمن هذا السياق، يواجه قطاع الصناعة العراقي الكثير من التحديات والمشاكل²، وبالتالي ينبغي أن تكون قادرة على التكيف مع استراتيجيات جديدة من أجل البقاء في بيئة سريعة التغيير. وفي مثل هذه الحالات، فإن التغيير لا مفر منه، وعليه يصبح من الضروري اتخاذ الخطوات اللازمة لإجراء عمليات التشخيص

¹ اللجنة الإدارية العليا لبرنامج إصلاح القطاع العام في العراق للفترة (2014-2018).

² لقاء وكالة (أين نيوز) الإخبارية مع وزير الصناعة والمعادن السيد محمد الدراجي بتاريخ 2016/1/31.



التنظيمي لتحديد المشاكل ومواجهة التحديات الناتجة عن استراتيجيات التغيير في قطاع الصناعة بشكل خاص، والاقتصاد العراقي بشكل عام.

يعدّ التضمين الوظيفي المصدر الرئيس في دعم عمليات المنظمة ويميزها عن المنافسين من خلال قدرتها على استبقاء الموظفين وعدم تركهم للعمل في المنظمة، وإن للتضمين الوظيفي أهمية كبيرة تكمن في قدرة المنظمة في وضع البرامج التي تزيد من قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين وإن تأخذ الدور الاستباقي حول تعزيز إستراتيجية التضمين الوظيفي في منظمة الأعمال (Takawira, 2012:24). لقد أصبح الشغل شاغل لإدارة منظمات الأعمال هو كيفية الحفاظ على مواردها البشرية بالشكل الذي تستطيع فيه الاستفادة من خبراتهم في مختلف المجالات. ومن جانب آخر، فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى تحقيق وتلبية كافة احتياجات العاملين من خلال خلق بيئة عمل ملائمة لهم، الأمر الذي سنعكس بشكل ايجابي على أدائهم الوظيفي (Hamid et al., 2011:85).

أما بخصوص المنظمة الإنتاجية قيد الدراسة (معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف)، يشير تقرير تحليل واقع حال المعمل، بأنه على الرغم من وجود مؤشرات ايجابية كثيرة في المعمل (تتعلق مثلاً بتطوير الطاقة الإنتاجية، تطوير النشاط التسويقي، توفر الخبرات والمهارات، الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO، وغيرها)، إلا أنه توجد مؤشرات سلبية، تأتي في مقدمتها مشاكل التي تعاني منها الموارد البشرية والمتمثلة بالبطالة المقنعة والترهل الوظيفي، فضلاً عن انخفاض مستويات الولاء المنظمي للعاملين بسبب تأخر مستحقات العاملين المالية (السعيد، 2015: 112-115).

استناداً إلى ما تم ذكره أعلاه، فإن أي خطة إصلاح حكومي محتملة قد تشمل المعمل قيد الدراسة في المستقبل (مثل إعادة هيكلة المعمل للمشاركة مع الاستثمار الأجنبي أو التوجه نحو التخصص) فإن المؤشرات السلبية أنفة الذكر سوف تقف عائقاً لتنفيذ تلك الإصلاحات. ولأجل ذلك جاءت الدراسة الحالية بهدف تعزيز التضمين الوظيفي للعاملين في المعمل قيد الدراسة استناداً على إستراتيجية التشخيص التنظيمي كأداة لتمكين إدارة المعمل من استغلال وتوظيف كافة الموارد البشرية بالطريقة التي تمكنها من تعظيم الفرص الحالية والبحث عن فرص جديدة لخلق بيئة عمل فاعلة لعمليات الإصلاح الوظيفي في المستقبل، وعلى ضوء ما تقدم يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: **"ما هو تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمين الوظيفي للعاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف".**

♦ تساؤلات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة المذكورة أعلاه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى إيجاد الإجابة للتساؤلات الآتية:

1. هل المنظمة قيد الدراسة مدركة لأبعاد التشخيص التنظيمي.
2. هل المنظمة قيد الدراسة مدركة لأبعاد التضمين الوظيفي.
3. ما هي العلاقة بين التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.
4. ما هو تأثير التشخيص التنظيمي في التضمين الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.



5. كيف يتم تعزيز إجراءات التضمين الوظيفي للعاملين في المنظمة قيد الدراسة استناداً إلى إستراتيجية التشخيص التنظيمي.

ثانياً: أهداف البحث : Research Objectives

هدف الدراسة الرئيسي هو معرفة تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمين الوظيفي في المنظمات الإنتاجية وتحديدًا في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي خمسة أهداف فرعية وهي:

- 1- تحديد مدى إدراك المنظمة قيد الدراسة لأبعاد التشخيص التنظيمي.
- 2- معرفة مدى إدراك المنظمة قيد الدراسة لأبعاد التضمين الوظيفي.
- 3- تحديد العلاقة بين أبعاد التشخيص التنظيمي وأبعاد التضمين الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.
- 4- اكتشاف تأثير التشخيص التنظيمي في التضمين الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Importance

تتضح أهمية الدراسة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي وكما يأتي:

1- الجانب النظري:

1. الأهمية على مستوى التشخيص التنظيمي، إذ إن التشخيص التنظيمي يمثل مرحلة من مراحل التغيير والتأطير التنظيمي والذي يتمثل في التعاون بين العاملين أو فريق الخبراء الاستشاريين خارج المنظمة الذين يعملون على جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بتحديد المشاكل التنظيمية والسيطرة عليها وتبسيط الضوء على أسبابها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين أوضاع وأنشطة المنظمة.

2. الأهمية على مستوى التضمين الوظيفي إذ أن التضمين الوظيفي مبني على الروابط بين العاملين والصلات الايجابية القوية على مستوى مجموعات العمل والتضحية التي تسهم في تقليل دوران العاملين، والتي تظهر كيفية الاحتفاظ بالوظيفة.

3. جاءت هذه الدراسة كمساهمة متواضعة في إثراء الجانب المفاهيمي النظري في مجال السلوك التنظيمي وهو دراسة التشخيص التنظيمي وتأثيره في التضمين الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي العراقي.

4. تبرز أهمية الدراسة الحالية من الجانب النظري في ظل ندرة الدراسات التي اهتمت بمتغيرات الدراسة (التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي) وبالأخص في بيئة القطاع الصناعي (بحسب علم الباحثة).

2- أهمية الجانب التطبيقي:

أ- تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها الدراسة الأولى (بحسب علم الباحثة) التي سلطت الضوء على متغير التشخيص التنظيمي كإستراتيجية في منظمات الأعمال الإنتاجية العراقية، والتي من خلالها يمكن معرفة تأثيرها على متغيرات عديدة، وتحديدًا متغير التضمين الوظيفي للعاملين.

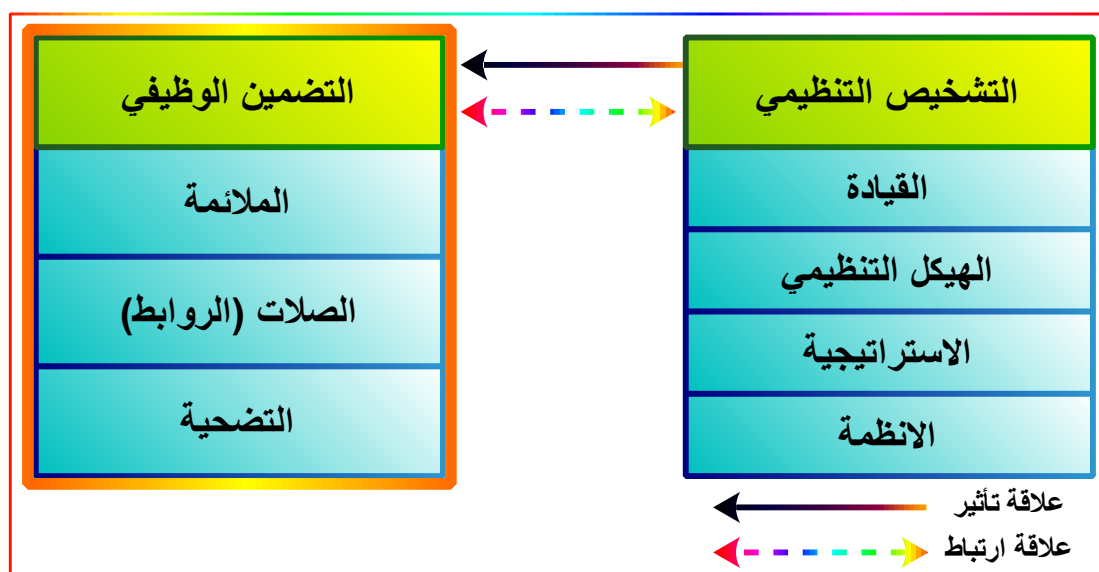


ب- اختبرت الدراسة الحالية مجموعة من المقاييس التي تم تصميمها واختبارها في بيئات أجنبية مختلفة، والتي تم تبنيها لقياس أبعاد التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي في القطاع الصناعي العراقي.

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ضوء نتائج نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Model (SEM) الذي من خلاله يتم معرفة طبيعة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة الحالية، والتي من الممكن أن تساعد إدارة معمل الألبسة الرجالية قيد الدراسة في إدراك أهمية التشخيص التنظيمي لإيجاد السبل الكفيلة في تعزيز إجراءات التضمين الوظيفي للعاملين بين مختلف اقسامها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: Research Hypothetical Model

قامت الباحثة بتطوير مخطط فرضي للبحث يظهر فيه طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة مثل (Saeed & Wang, 2014) و (Shahriari, 2011) (Takawira, 2012) (Wilson, 2010:11) إذ يُعد التشخيص التنظيمي كمتغير مستقل (تفسيري) والمتمثل بأربعة أبعاد هي (القيادة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، والأنظمة) أما المتغير المعتمد (الاستجابي) التضمين الوظيفي المتمثل بإبعاده الثلاثة (الملائمة، الصلات، التضحية). ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بعض الدراسات ذات العلاقة

استناداً إلى نموذج الدراسة الفرضي في الشكل (1) أعلاه يتضح الآتي:

- ♦ التشخيص التنظيمي: المتغير المستقل والذي سيتم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي (القيادة ، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الأنظمة).
- ♦ التضمين الوظيفي: المتغير التابع الذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي (الملائمة التنظيمية، الصلات التنظيمية، والتضحية التنظيمية).



خامساً : فرضيات البحث : Research Hypothesis

استناداً على المخطط الفرضي للدراسة، يتم صياغة فرضيات الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة وفيما يأتي توضيح للفرضيات التي تحدد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي:

♦ فرضيات الارتباط

تختبر الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية لعلاقات الارتباط وهي كما يأتي :

الفرضية الرئيسية الأولى H1 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التشخيص التنظيمي مجتمعة (القيادة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الأنظمة) وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H11 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة والهيكل التنظيمي.

H12 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة والإستراتيجية.

H13 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة والأنظمة .

H14 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية.

H15 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي والأنظمة.

H16 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الإستراتيجية والأنظمة.

الفرضية الرئيسية الثانية H2 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التضمين الوظيفي مجتمعة (الملائمة، الصلات، التوضيح) وتتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H21 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الملائمة والصلات.

H22 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الملائمة والتوضيح.

H23 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين الصلات والتوضيح.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3 : توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع التضمين الوظيفي بأبعاده مجتمعة.

♦ فرضية التأثير

تختبر الدراسة فرضية رئيسية لعلاقة التأثير وهي كما يأتي:

H4: توجد علاقة تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعه في التضمين الوظيفي بأبعاده مجتمعة.

سادساً: مقاييس البحث: Research Measurement

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس Five Point Likert لقياس مستويات استجابات عينة الدراسة، إذ استخدمت الباحثة مقياس (لا أتفق مطلقاً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس متغير التشخيص التنظيمي بأبعاده (القيادة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الأنظمة)، وذلك عن طريق تبني مقياس (Saeed & Wang:2014) والمكون من (26) سؤالاً. وقد استخدم المقياس (لا أتفق مطلقاً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) أيضاً لقياس التضمين الوظيفي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الصلات، الملائمة، التوضيح) وذلك عن طريق تبني مقياس (Mitchell et al., 2001) والمكون من (24) سؤالاً. وكما موضح في الجدول (1) أدناه.



جدول (1) مقياس الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
التشخيص التنظيمي	القيادة	8	(Saeed & Wang, 2014)
	الهيكل التنظيمي	6	
	الاستراتيجية	8	
	الأنظمة	4	
التضمين الوظيفي	الملانمة	9	(Mitchell et al, 2001)
	الصلات	5	
	التضحية	10	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات ذات العلاقة

سابعاً : أداة البحث: Research Instrument

لغرض تحقيق أهداف الدراسة المحددة، تم تصميم استبانة التي تمثل أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات والتي ستخضع للتحليل الإحصائي، ولقد وزعت الاستبانة النهائية بصورة مباشرة من قبل الباحثة على عينة الدراسة للمدة من (2015/9/29 م ولغاية 2015/11/11م) وتحتوي الاستبانة على جزأين أساسيين هما:
* الجزء الأول: يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة).

* الجزء الثاني: يضم (50) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على محاورين، هما:
المحور الأول: يتكون من (26) فقرة خاصة بالتشخيص التنظيمي.
المحور الثاني: يتكون من (24) فقرة خاصة بالتضمين الوظيفي.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث: Research Sample of & Population

نظراً لطبيعة الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة (بالتشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي)، لذا تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف إذ كان عددهم الكلي (1402)، أما أعداد العاملين في المدة التي أجريت فيها الدراسة فكان (950) موظف من العاملين في المجالات الإدارية والفنية والخدمية، وهي موضحة في الجدول (2) أدناه:

جدول (2) مجتمع الدراسة

ت	التصنيف الوظيفي	العدد الكلي	العدد الفعلي
1	المهندسين	33	29
2	الفنيين	290	247
3	خدمات الإنتاج	352	223
4	العمال المباشرين	629	364
5	الإداريين	38	34
6	الخدمات	60	53
7	مجموع العاملين	1402	950

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على سجلات معمل الألبسة الرجالية (2015)



ولضمان الحصول على العدد المطلوب قامت الباحثة بتوزيع (300) استبانة وباستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) وذلك لضمان مشاركة جميع الفئات الوظيفية في هذه الدراسة وكما موضح بالجدول أعلاه.

اما بالنسبة إلى حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة المتمثل بعدد العاملين الفعلي والبالغ (950) موظف وموظفة فهو (274) وذلك وفقا بالجدول الإحصائي الخاص بتحديد حجم العينة المناسب ل (Morgan & Krejcie, 1970).

تاسعاً: أساليب وأدوات التحليل الإحصائي Methods & Tools of Statistical Analysis

من أجل التوصل إلى استنتاجات موضوعية ودقيقة فقد لجأت الباحثة إلى استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v.20 مثل (Normality Test, Standardized Regression Weights)، لصدق البناء لمقياس الدراسة إذ إن اختبارات صدق المقياس هو التأكد من صدق البناء Construct Validity ولعل تحليل العامل التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis وهو من أهم الطرق وأكثرها شيوعاً في هذا المجال، وكذلك الاستعانة ببرنامج SPSS v.20 لمقياس المتوسط Mean والخطأ المعياري Std. Error والانحراف المعياري Std. Deviation والتباين Variance وكذلك معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha

المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً : التشخيص التنظيمي Organizational Diagnosis

1-- مفهوم التشخيص التنظيمي The Concept of Organizational Diagnosis

يذكر (Zamosteanu, 2010:862) أن التشخيص التنظيمي يمثل مرحلة من مراحل عملية التغيير والتطوير التنظيمي والذي يتمثل في التعاون بين الأعضاء داخل المنظمة أو فريق من الخبراء الاستشاريين الخارجيين الذين يستطيعون جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بشأن مشكلة أو مجموعة من المشاكل من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لتسليط الضوء على أسبابها ووضع الحلول التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الوضع والنشاط في المنظمة.

ويضيف (Baba et al., 2009 : 33) إن التشخيص التنظيمي هو مجرد أداة يمكن أن تعطي صورة شاملة للمدراء في مواجهة التغيير الذي يحدث داخل المنظمة، والتأكيد على أهمية إجراء التشخيص قبل بدء عملية التغيير ولا بد من معرفة ماذا يعني التغيير؟ وماذا يعني التشخيص التنظيمي؟ إذ تحتاج المنظمات من أجل البقاء في بيئة تنافسية وسريعة التغيير، وبالتالي فإنها تواجه تحديات وعدم اليقين في أعمالها وتحتاج إلى أن تكون قادرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة والبيئات من أجل "البقاء على قيد الحياة"، وتكون قادرة على المنافسة وتكون فعالة. بينما (Falletta, 2005:3) يرى أن التشخيص التنظيمي يعني وجود العديد من الاستراتيجيات المستخدمة للتطوير التنظيمي من أجل تحسين فعالية المنظمة والذي تنطوي على تشخيص أو تقييم مستوى المنظمة الحالي الذي يعمل من أجل تصميم التدخلات أو التغييرات المناسبة، ومن أجل جمع معلومات حيوية عن المنظمة وتحليل هذه المعلومات وتصميم المدخلات التنظيمية المناسبة.



ويؤكد (Saeed & Wang, 2014: 426) أن التشخيص التنظيمي هو عملية استشارية لجمع المعلومات من العاملين في المنظمة ونشر النتائج والتوصيات لهؤلاء الأعضاء في المنظمة لتحسين الأداء، وإن الغرض من التشخيص التنظيمي هو تطوير الفهم المشترك حول المنظمة وتحديد ما إذا كان يلزم التغيير. إن المنظمات تبحث وباستمرار عن طرق جديدة لزيادة المنافسة، وخاصة في بيئتها الخارجية التي تواجه العديد من التغيرات، مثل التغيرات الديموغرافية والعولمة والتكنولوجيا، إذ تتطلب وجود مدراء يعتمدون استراتيجيات تنظيمية مختلفة لإدارتها وإن أحدى هذه الاستراتيجيات هو التشخيص التنظيمي، الذي يقدم تقييماً للوضع الحالي للمنظمة، من أجل تحديد أكثر التدخلات المناسبة لتنميتها المستقبلية (Kume & Leskaj, 2015:26).

ثانياً: أبعاد التشخيص التنظيمي

أ. القيادة

إن القيادة لا توجد من فراغ ولا تعمل بشكل منعزل، وبذلك فإن القيادة ليست قادة فقط وإنما أتباع، وتعتبر احتياجات الأتباع ودوافعهم من المتغيرات التي يجب على القائد الاهتمام بها والتعامل معها بوعي، والقيادة هي قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح، والقائد هو من يعمل على وضع الرؤية الإستراتيجية التي تمثل خارطة الطريق للمستقبل في المنظمة، فهي تحدد الأسواق والتكنولوجيا والتركيز على الزبون (Derue & Ashford, 2010:629). وإن القيادة تعرف على إنها القدرة على التأثير في مجموعة نحو تحقيق رؤيا أو مجموعة من الأهداف، قد يكون مصدر هذا التأثير رسمي، كالذي يأتي من قبل الرتب الإدارية في منظمة ما، لكن ليس كل القادة هم مدراء، ولهذا السبب فإن كل المدراء هم قادة، مجرد أن تزود المنظمة مديرها بحقوق رسمية محددة لا يعني بالضرورة أنهم سيقودون بكفاءة، قيادة عدم المعاقبة والقدرة على التأثير في ما هو خارج الهيكل الرسمي للمنظمة تكون غالباً بنفس أهمية التأثير الرسمي أو أكثر أهمية تحتاج المنظمات قيادة قوية وإدارة قوية للفاعلية الأمثل، نريد من القادة تحدي الوضع الراهن، وخلق رؤيا للمستقبل، ويلهمون أعضاء المنظمة وجعلهم يريدون تحقيق الرؤى (Spears, 2010:27).

ب. الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعرف بأنه الآلية الرسمية التي يتمكن من خلاله إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط الصلاحيات والمسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، ويعمل على كيفية تقسيم المهام الوظيفية الرسمية وتجميعها وتنسيقها (Robbins & Judge, 2013:480) والنظام التنظيمي أو الهيكل التنظيمي لمنظمة ما، يتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمنظمة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وتعد هذه الأنشطة منظاراً للأفراد اتجاه منظماتهم (Vosselman, 2012:746). وتتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة، وتتمحور أغلب التعريفات على أنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمنظمة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى



الهيكل التنظيمي لأي منظمة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المنظمة والمسؤوليات والسلطات فيها (Nagappan et al.,2010:2).

ب. الإستراتيجية Strategy

تحرص منظمات الأعمال على اختيار الاستراتيجيات إلى يمكن تعديلها أو حتى إلغاؤها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات الزبائن والموردين، وتغيير اتجاهات البيئة الداخلية والخارجية ، وان الإستراتيجية التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كردة فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتظهر قدرتها على إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالسعر المناسب (Larcker,2011:15). وبضيف (Zhou & Wu,2010:551 أن الإستراتيجية ضرورية للمنظمات كونها تؤكد الاستعمال المرن للموارد، وإعادة ترتيب العمليات، وتظهر القابليات الدينامية التي تمكن المنظمات من إنجاز ميزة تنافسية في الأسواق التنافسية ، وأضاف بأنها تخلق بيئة في المنظمة يمكن من خلالها أن تحسن أوضاعها وتجعلها تستعمل وتستوعب معلومات جديدة. إن إستراتيجية المنظمة هي قدرة المنظمة على التعرف وتحديد التغيرات الرئيسة أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات، وان قدرة المنظمة على وضع وتحديد توجه عام وواضح، مع القدرة على التكيف لاحتياجات الزبائن والتهديدات والفرص التي تظهر في السوق التنافسية (Ramlall, 2003:64).

د. الأنظمة Systems

يعد مفهوم النظام مدخلا علميا سليما وصالحا لدراسة وتفسير الكثير من الظواهر المادية والإنسانية ، فهو يساعد القائمين على نشاط معين من بلوغ الغايات بشكل أكثر فاعلية اعتمادا على النظرة الشمولية أو الكلية ، كما يعد مصطلح النظام من المصطلحات الشائعة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، وهنالك تعاريف متعددة للنظام من بينها، انه مجموعة العناصر والأجزاء المتكاملة والمستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة بيانات أو مادة لتهيئة معلومات أو مادة في فترة زمنية محددة (العبادي والعارضي، 2012: 43) .

ان بقاء وتميز أي منظمة يتوقف على مدى قدرة انظمتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغيرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من اجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل (Ferguson, 2015:3).

ثانيا : التضمين الوظيفي Job Embeddedness

1- مفهوم التضمين الوظيفي The Concept Job Embeddedness

يعد التضمين الوظيفي من المفاهيم المعقدة يتأثر بالعديد من التأثيرات الجوهرية في البيئة التنظيمية، ويرتبط مباشرة بأنشطة المنظمة، ونظرية التضمين الوظيفي هي تلك النظرية التي تركز على عملية استبقاء الموظفين التي تطورت لتتضمن إنموذج دوران العاملين الطوعي، وهو مفهوم جديد نسبيا في الأدب الأكاديمي وعالم الأعمال ويرتبط مباشرة بعمل المنظمة ويساعدها في الحصول على موقع تنافسي مما



يجعلها أكثر استقرارا ويعطيها مبرر ضمني لتقديرات المستقبل (Shahriari, 2011:11). ويرى (Takawira, 2012:18) إن مفهوم التضمين الوظيفي يتمثل في القوة المشتركة التي تحافظ على الفرد من مغادرة الوظيفة.

ويرى (Pillay et al., 2014:33-34) إن التضمين الوظيفي يعبر عن وجوه متعددة ومعاني مختلفة من مجالات ومنظورات مختلفة، و يتمثل نداء قوي يساعد المنظمة الحصول على العامل الكفوء، الذي تكون أهدافه متوافقة مع الأهداف التنظيمية مما يشكل عامل للأداء التنافسي، وعامل مساعد للحصول على استبقاء رأس المال الفكري، لذا فإنه يلعب دورا مهما في رضا العاملين، وله تأثير ايجابي على العمل الوظيفي ذات العلاقة بعمل المنظمة وكذلك تأثيرها الايجابي على ثقة الموظف بالمنظمة. إن مفهوم التضمين الوظيفي يختلف عن المفاهيم التقليدية للدوران وذلك أنه يهدف إلى استبقاء الموظفين بدلا من دوران الموظفين.

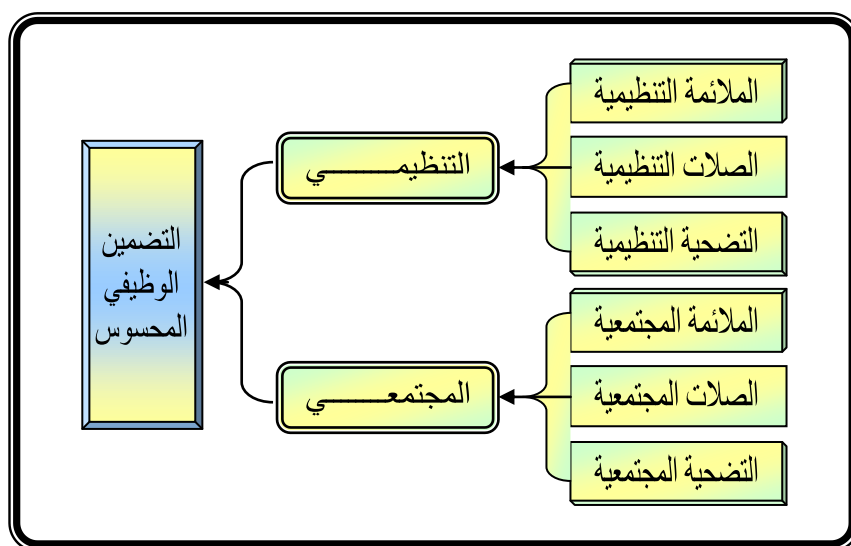
2- أبعاد التضمين الوظيفي Dimensions Job Embeddedness

يعد موضوع تحديد أبعاد ومتغيرات التضمين الوظيفي من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في أدبيات الفكر الإداري، إذ أن اغلب الباحثين متفقين على أبعاد ومكونات التضمين الوظيفي وفقاً لنموذج Mitchell. يوضح Mitchell بأن التضمين الوظيفي يتكون من بُعدين رئيسيين هما البُعد التنظيمي والبُعد المجتمعي ويتفرع كل بُعد إلى ثلاثة أبعاد فرعية هي (الملائمة، الصلات والتضحية) وهذه الأبعاد التي تتبع من المنظمة والمجتمع تولد ستة أبعاد للتضمين الوظيفي وهي كما موضحة في الجدول (3) والشكل (2).

جدول (3) أبعاد التضمين الوظيفي وفقاً لنموذج (Mitchell et al., 2001)

المتغير	البعد التنظيمي	البعد المجتمعي
الملائمة Fit	الملائمة التنظيمية Fit-organization: تعني توافق أهداف الموظف مع أهداف المنظمة في البيئة التي يعمل فيها، وتشير الملائمة التنظيمية إلى التعمق في قيم مهنة الموظف والتي تهدف إلى التخطيط الجيد للمستقبل، وإن يتمتع الفرد بأخلاقيات عمل المنظمة مثل المعرفة بالعمل ووجود القدرة والمهارات المطلوبة لتلبية طلبات العمل الفورية.	ملائمة المجتمع Fit-community: مدى إدراك الشخص للعمل من كونه يناسب المجتمع والبيئة المحيطة، من حيث المناخ والطقس والمرافق الدينية أو الثقافة العامة والموقع الذي يتواجد فيه الشخص وكل ما هو ذات صلة إلى بالتصورات الملائمة للمجتمع
الصلات Links	الصلات التنظيمية Links organization: الروابط بين المنظمات تركز على الاتصالات الرسمية وغير رسمية التي توجد بين الموظف، وأشخاص آخرين أو المجموعات في المنظمة.	الصلات المجتمعية Links community: الروابط المجتمعية لها تأثير كبير من حيث الأسرة والحالة الاجتماعية أو غيرها من ممارسة المؤسسات الاجتماعية على الأفراد واتخاذ القرارات الخاصة بهم
التضحية Sacrifice	تضحية المنظمة Sacrifice organization: تلقت أو تأسر التضحية التكلفة المحسوسة للمواد أو الفوائد النفسية التي يمكن مصادرتها من خلال ترك العمل. على سبيل المثال إن ترك المنظمة ربما ينطوي على خسائر شخصية (مثل التخلي عن الزملاء أو المشاريع أو الامتيازات). أكثر صعوبة يواجهها الموظف عندما يقرر ترك العمل مع المنظمة	تضحية المجتمع Sacrifice community: تضحية المجتمع في الغالب هي مشكلة إذا واحد لديه الرغبة للانتقال من العمل وترك المجتمع على الرغم من إن بيئة العمل جذابة وأمنة وفيها احترام لحقوق العاملين وبذلك يكون قرار التترك صعبا، وبالطبع يمكن للفرد العمل على تغيير وظائفهم ولكن البقاء في خط العمل نفسه وقد يفقد العامل وسائل الراحة المختلفة مثل ساعات العمل المرنة بسبب تغيير الوظائف.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (Mitchell et al., 2001)



شكل (2) أبعاد التضمين الوظيفي المحسوس

Source : (Mitchell et al., 2001,p.1104)

بناءً على متطلبات الدراسة الحالية والمتوافقة مع الدراسات السابقة (Ferreira & Coetzee, 2013) و (Cho & Son, 2012)، واستناداً إلى ما تم عرضه بخصوص أبعاد التضمين الوظيفي في الجدول (7)، فإن الباحثة سوف تركز في الدراسة الحالية على أبعاد التضمين الوظيفي ذات البعد التنظيمي (الملائمة التنظيمية، الصلات التنظيمية، التضحية التنظيمية). وفيما يلي شرح للأبعاد الثلاثة للتضمين الوظيفي:

1 - الملائمة التنظيمية: Organizational Fit

إن هذا البعد والذي يمثل الملائمة والذي يركز على التناسب بين الموظفين من إذ القيم الشخصية والخطط المستقبلية ومتطلبات الوظيفة وكذلك الثقافة التنظيمية والتي هي جزء لا يتجزأ للموظفين في وظائفهم وتمثل غاية لهم، فضلاً عن ذلك يجب أن توجد ملائمة بين الموظفين أنفسهم. (Shahriari, 2011:12). ويرى (Takawira, 2012:20) إن الملائمة التنظيمية تشير إلى التناسب أو الاحتواء أي تناسب الوظيفة للموظف وكل ما يتعلق بالصلات بين المنظمات، وتضحية المنظمة، وقد وجد الباحثون إن نقل المهمة ليست عاملاً سهلاً وهي أحد الأبعاد التنظيمية القادرة على التنبؤ على نحو أفضل في استبقاء الموظفين في منظماتهم، والملائمة تشير إلى توافق الموظف من حيث وسائل الراحة في المنظمة مع وظيفته، ويمكن القول بأن أفضل تناسب هو احتمال أن الموظف سوف يشعر مهنيًا وشخصيًا أنه مرتبط بالمنظمة بمستويات عالية من التضمين الوظيفي وقد تشير إلى أن مهنة الفرد قد تتقدم بشكل جيد، ولكن يمكن أن يكون التضمين الوظيفي أيضاً في احتمال أقل للاكتشاف والاستفادة من الفرص الوظيفية الأخرى.

2- الصلات التنظيمية: Organizational Links

ويتمثل هذا البعد بتركيز الأفراد العاملين في المنظمة على وجود الاتصالات الرسمية أو غير رسمية مع الزملاء في مكان العمل أو مع الأصدقاء وغيرهم من الأفراد في المنظمة وهذه الروابط هي جزء لا يتجزأ في العمل ويمثل غاية في الوظيفة، ويمكن القول بأن الأسرة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى في المجتمع



لها تأثيرات مباشرة على الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وفي ظل هذه الظروف إن المزيد من الروابط في المنظمة تشير إلى مستويات مرتفعة من التضمين الوظيفي (Shahriari, 2011:12) . ويرى (Takawira, 2012:20) أن الصلات التنظيمية تعني الارتباطات الرسمية وغير الرسمية بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، وتمثل هذه الصلات الخيوط أو الشبكة التي تربط الفرد العامل بأعضاء الفريق أو تعزيز العلاقة بين الرئيس والمروؤوس في مجال إطار العمل الذي يحكم الطرفين، وإن هذه الصلات أو الروابط تعزز من قابلية التضمين الوظيفي. ويضيف (Wilson, 2010:41) إن الصلات هي الروابط الاجتماعية والنفسية والمالية بين الفرد وعمله في المنظمة، وهذه هي الجذور التي تثبت الموظفين في المنظمة التي يعملون فيها، وتشمل هذه الروابط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. وتشمل الروابط الرسمية العضوية في مجموعات العمل والاتصالات المهنية التي تطور الفرد داخل المنظمة وعبر هذه الصناعة. وتشمل الصلات الرسمية مجموعات من الأصدقاء والمعارف في العمل.

3- التضحية التنظيمية: Organizational Sacrifice

التضحية التنظيمية تمثل الخسائر المادية وغير المادية التي يتحملها الفرد العامل عند مغادرته الوظيفة، وإن التضحية تعد قوة تزيد من شعور الفرد بالتزام الأخلاقي (التزام معياري) للبقاء في المنظمة وعدم تركها (Ferreira & Coetzee, 2013:249).

ويرى (Takawira, 2012:21) إن التضحية التنظيمية تلتقط أو تأسر التكلفة المحسوسة للمواد أو الفوائد النفسية التي يمكن مصادرتها من خلال ترك العمل للموظف قد يواجه خسارة شخصية مثل التخلي عن الزملاء أو مشاريع مثيرة للاهتمام عند الخروج من المنظمة، هناك تضحيات أقل وضوحاً، ولكن لا يزال المهمة المحتملة التي يعاني منها هي مغادرة المنظمة (مثل فرص للترقية، وساعات العمل الإضافية والاستقرار الوظيفي). فضلاً عن ذلك، توجد مزايا مختلفة تعود على الأفراد الذين يبقون لحقبة طويلة بما فيه الكفاية في المنظمة. فمثلاً، يتم منح إجازة تفرغ بعد خمس سنوات من العمل في العديد من المنظمات، وهكذا مع وظيفة جديدة في أماكن أخرى قد يعني التخلي عن هذه المزايا المستحقة.

المبحث الثالث - تحليل البيانات وتقييم المقياس

أولاً. ترميز متغيرات وأسئلة المقياس: Coding of Variables and Scale Items

قبل البدء في عملية تحليل البيانات المستخدمة في استمارة الاستبانة يتطلب ترميز المتغيرات الرئيسية والفرعية وكذلك فقرات المقياس المرتبط بتلك المتغيرات، وذلك من أجل تسهيل عملية تحليل البيانات مع ضمان الدقة والوضوح. وإذ أن الدراسة الحالية تتضمن متغيرين أساسيين (التشخيص التنظيمي و التضمين الوظيفي)، فلا بد من إعطاء رموز لكل المتغيرات (الرئيسية والفرعية) وكذلك فقرات المقياس، وكما موضح في أدناه.

أ. ترميز أسئلة المتغير المستقل (التشخيص التنظيمي):

الجدول (4) أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي (OD).



الجدول (4) الرموز الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي (OD)

الرمز	فقرات المقياس	المتغيرات
LE1	تمتلك المهارات الكافية التي تساعد في اتخاذ القرارات	القيادة LE
LE2	لديها أسلوب قيادة متميز	
LE3	تدعم ثقافة المشاركة وطرح الآراء والأفكار من قبل العاملين	
LE4	تمنح للعاملين مكافآت وحوافز على أدائهم الاستثنائي.	
LE5	تقوم بتوجيه العاملين للعمل بشكل مكثف من أجل انجاز المهام المناطة بهم	
LE6	تدعم برامج التدريب وتطوير مهارات العاملين	
LE7	تمتلك الأساليب والاجراءات التي تمكنها من إدارة الصراع	
LE8	تشجع على انجاز المهام ضمن مجاميع أو فرق العمل	
OS1	اجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية تتميز بالمثانة والوضوح	الهيكل التنظيمي OS
OS2	تقسيم العمل يتسم بالمرونة	
OS3	تدرج السلطة والمسؤولية بمفهوم واضح بالنسبة للأفراد العاملين	
OS4	جهود الرقابة موجه نحو تحسين وتطوير اجراءات العمل	
OS5	يسمح للأفراد العاملين من اتخاذ القرارات على مستوى العمل	
OS6	مهارات العاملين تتطابق مع وظائفهم	
ST1	ترتيب الأولويات من حيث (الرؤية والرسالة والأهداف)	الإستراتيجية ST
ST2	تقويم الأداء الاستراتيجي بصورة مستمرة	
ST3	توافق رؤية المنظمة مع رؤية أصحاب المصالح	
ST4	وضوح رسالتها	
ST5	أن أهدافها واقعية وممكنة التحقيق	
ST6	قابليتها على مواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات	
ST7	توجه واضح لأعمالها وأنشطتها وبرامجها	
ST8	وجود عناصر الاستدامة والتحفيز للتطور	
SY1	هناك نظام فاعل لتجهيز المواد	الأنظمة SY
SY2	هناك نظم تكنولوجية ذات كفاءة عالية	
SY3	الأنظمة الإدارية تتميز بالموثوقية والقدرة على التكيف	
SY4	يتم تحديث أنظمة مراقبة الجودة باستمرار	

المصدر: إعداد الباحثة

ب. ترميز أسئلة المتغير التابع (التضمين الوظيفي):

الجدول (5) أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير التضمين الوظيفي (JE).



الجدول (5) الرموز الخاصة بمتغير التضمين الوظيفي (JE)

الرمز	فقرات المقياس	المتغيرات
FT1	يعمل الموظفون في نفس مجموعة العمل بشكل منسجم	الملائمة FT
FT2	الموظفون في موقع العمل لهم صفات متشابهة	
FT3	تستثمر مهارات ومواهب الموظفون في العمل بشكل جيد	
FT4	يشعر الموظفون بأن عملهم مناسب في هذه الشركة	
FT5	القيم التي يؤمن بها الموظفون متوافقة مع القيم السائدة في العمل	
FT6	الموظفون منسجمون تماماً مع ثقافة المعمل/الشركة	
FT7	الموظفون يرغبون بالمسؤولية والسلطة الممنوحة لهم في العمل	
FT8	الموظفون في هذا المعمل يمكنهم تحقيق أهدافهم المهنية	
FT9	الموظفون لديهم شعور جيد حول التقدم و التطوير المهني في هذا المعمل	
LN1	معظم الموظفين يعملون في هذا المعمل لفترة طويلة نسبياً	الصلوات LN
LN2	أغلب الموظفين يعملون في وظائفهم الحالية لفترة طويلة من الزمن	
LN3	الموظفين يتفاعلون كثيراً مع زملائهم في مجموعة العمل	
LN4	الموظفين في مجموعة العمل يعتمدون على بعضهم كثيراً	
LN5	يشترك الموظفون في العديد من الأعمال (لجان، فرق عمل) في المعمل	
SA1	الموظفين لديهم القدر الكافي من الحرية في عملهم	التضحية SA
SA2	المكافآت المالية التي تعود على الموظفين تتصف بالتميز	
SA3	الموظفون في العمل يحترمون بعضهم كثيراً	
SA4	تضحية الموظفين تكون كبيرة فيما إذا تركوا وظائفهم الحالية	
SA5	في هذه المعمل، فرصة الموظفين ممتازة في الترقية/ الترفيع	
SA6	في هذه المعمل، يتم تعويض الموظفين بشكل جيد عن مستوى أدائهم الوظيفي	
SA7	المنافع التي تعود على الموظفين من وظائفهم الحالية يمكن وصفها بأنها جيدة	
SA8	التأمين الصحي المقدم من قبل المعمل يتصف بالتميز	
SA9	منافع التقاعد التي يوفرها المعمل ممتازة	
SA10	في هذه المعمل، أفاق التوظيف الحالية ممتازة	

المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: معدل الاستجابة Response Rate

بهدف استكمال متطلبات الدراسة الحالية ومن اجل تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً بعيداً عن التحيز، استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية Random Sample. وضمن هذا السياق، وزعت الباحثة (300)³ استبانة بصورة مباشرة على الموظفين العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف، وللمدة من (2015/9/29) ولغاية (2015/11/11). وبعدها تم استرجاع (152) استبانة، إذ وجدت الباحثة إن الاستبانات غير مكتملة الإجابات كان عددها (29) استبانة، في حين (12) استبانة كانت

³ أستاذاً الى اعداد الموظفين الدائمين الفعلي خلال فترة الدراسة والبالغ عددهم (950) موظف، فأن العينة المستهدفة هي (274) وفقاً ل(Sekaran & Bougie, 2010:278). ومن أجل تقادي حالة الاستمارات غير المرتجعة، قامت الباحثة بتوزيع (300) استمارة.



استبانات شاذة (Outliers)⁴. وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (111) استبانة أي بمعدل (37%) ويوضح الجدول (6) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ومعدل الاستجابة.

الجدول (6) معدل الاستجابة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية %
عدد استمارات الاستبانة الموزعة	300	100%
عدد استمارات الاستبانة المسترجعة	152	50.7%
عدد استمارات الاستبانة غير المسترجعة	148	49.3%
عدد استمارات الاستبانة التي لم تملأ بالكامل	29	19%
عدد الاستبانات الشاذة (Outliers)	12	7%
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	111	37%

المصدر: إعداد الباحثة

Respondents Profile **ثالثاً: وصف عينة المستجيبين**

إن وصف عينة المستجيبين تعطي صورة متكاملة عن خصائص عينة الدراسة، فالمستجيبين قد أجابوا عن الأسئلة التي تتعلق بـ(الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)، والتي تسهم في إعطاء المعلومات المطلوبة لغرض وصف عينة المستجيبين للدراسة الحالية، وكما موضح في الجدول (7) أدناه.

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	36	32 %
	أنثى	75	68 %
الحالة الاجتماعية	أعزب	29	26 %
	متزوج	82	74 %
	غير ذلك	-	-
العمر	30 فأقل	8	7 %
	31-40	45	41 %
	41-50	42	38 %
	51-60	16	14 %
	61 فأكثر	-	-
مستوى التعليم	إعدادية	20	18 %
	دبلوم	7	7 %
	دبلوم عالي	23	21 %
	بكالوريوس	58	52 %
	ماجستير	3	2 %
	دكتوراه	-	-
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	8	7 %
	1-5	8	7 %
	6-10	22	20 %
	11-15	27	24 %
	16-20	25	23 %
	21 فأكثر	21	19 %
المجموع الكلي لكل محور		111	100%

⁴ ظهر باستخدام اختبار Mahanalobis المتوفر في برنامج SPSS v.20 هناك (12) استبانته خارج الحدود المسموح بها للاختبار ($D^2/df > 2.5$)، لذا تم استبعادها من التحليل الإحصائي.



من الجدول (7) أعلاه، نستطيع ان نستنتج أن النسبة الاعظم من عينة المستجيبين كانت لهم الخبرة الوظيفية والمعرفة الكافية بواقع العمل في المعمل قيد الدراسة، والتي تمكنهم من تحديد اجاباتهم بدقة على فقرات الاستبانة. وتأسيساً على ما تقدم ، فإن عينة المستجيبين لهذه الدراسة تتوفر فيها كافة الخصائص والسمات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

رابعاً: اختبار دقة وجودة البيانات **Testing Accuracy & Goodness of the Data**
قبل البدء بأي تحليل إحصائي من الضروري اجراء عدة اختبارات بهدف اختبار دقة وجودة بيانات المقياس، ومن هذه الاختبارات هي (اختبار التوزيع الطبيعي Normality test، اختبار صدق المقياس Validity test، اختبار ثبات المقياس Reliability Test).

أ. اختبار التوزيع الطبيعي **Normality Test**
أن اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات والتي يجب القيام بها لمعرفة توافق توزيع بيانات المقياس مع التوزيع الطبيعي (Hair et al., 2010). عموماً، هناك طريقتان رئيسيتان لاختبار التوزيع الطبيعي وهي الطريقة البيانية والطريقة الإحصائية، ولقد استخدمت الباحثة الطريقة الإحصائية بأستخدام البرنامج الإحصائي AMOS v.20 لإجراء هذا الاختبار وكما موضح في أدناه :

- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التشخيص التنظيمي:
- الجدول (8) أدناه، يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بالمتغير المستقل (التشخيص التنظيمي).



نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير التشخيص التنظيمي (8) جدول

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
LE1	1.000	5.000	-.714	.1762-	1.016	-.203
LE2	1.000	5.000	-.896	2.237	1.033	.0222-
LE3	1.000	5.000	-.729	.4892-	.273	.340
LE4	1.000	5.000	-.384	.8822	-.666	1.289
LE5	1.000	5.000	-.320	2.138	.177	2.226
LE6	1.000	5.000	-.663	-3.706	.765	-.174
LE7	1.000	5.000	-.786	-2.990	1.332	1.380
LE8	1.000	5.000	-.589	-3.882	.941	-.628
ST1	1.000	5.000	-.558	.606	.637	.5632-
ST2	1.000	5.000	-.549	-2.390	.069	-1.636
ST3	1.000	5.000	-.369	-.154	-.283	-3.002
ST4	1.000	5.000	-.240	-2.420	-.383	-.540
ST5	1.000	5.000	-.534	2.705	.060	-2.990
ST6	1.000	5.000	-.464	-.974	.014	-2.287
ST7	1.000	5.000	-.299	.2692-	-.399	-1.142
ST8	1.000	5.000	-.406	-1.564	-.638	-2.287
OS1	1.000	5.000	-.414	-1.537	-.360	1.670
OS2	1.000	5.000	-.452	.991	-.663	-3.554
OS3	1.000	5.000	-.590	.3223-	.154	1.735
OS4	1.000	5.000	-.294	-1.639	-.197	-2.688
OS5	1.000	5.000	-.604	-1.740	-.029	-1.524
OS6	1.000	5.000	-.637	-.599	.022	-3.439
SY1	1.000	5.000	-.377	.7463-	-.244	3.809
SY2	1.000	5.000	-.432	-2.398	-.061	-1.400
SY3	1.000	5.000	-.632	.3592-	.081	.025
SY4	1.000	5.000	-.540	.3882-	-.193	.148
Multivariate					345.097	44.056

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

تشير نتائج الجدول (8) أعلاه، إلى إن جميع القيم تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ($Kurtosis \& Skewness < \pm 2.58$). واستناداً لـ (Hair et al., 2010)، تدل هذه النتائج على إن البيانات الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

• اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التضمين الوظيفي :

الجدول (9) أدناه، يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير التضمين الوظيفي.



نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير التضمين الوظيفي (9) جدول

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
FT1	1.000	5.000	-.721	-3.604	1.114	-1.906
FT2	1.000	5.000	-.912	-1.564	.370	-2.287
FT3	1.000	5.000	-.767	-.154	.559	.069
FT4	1.000	5.000	-.606	-3.420	-.240	-.283
FT5	1.000	5.000	-.585	2.705	-.284	-.383
FT6	1.000	5.000	-.330	-.974	-.650	.060
FT7	1.000	5.000	-.672	-3.269	.464	.014
FT8	1.000	5.000	-.614	-1.564	-.047	-.399
FT9	1.000	5.000	-.680	-3.537	.560	-.638
LN1	1.000	5.000	-.736	.991	1.700	-.360
LN2	1.000	5.000	-.402	-2.322	.416	-.663
LN3	1.000	5.000	-.272	-1.639	.493	.154
LN4	1.000	5.000	-.257	-3.381	.766	3.280
LN5	1.000	5.000	-.274	-3.700	-.029	-.291
SA1	1.000	5.000	-.363	-.757	.012	-.231
SA2	1.000	5.000	-.605	-3.296	-.216	-1.160
SA3	1.000	5.000	-.485	-3.445	.848	2.045
SA4	1.000	5.000	-.056	-.599	-.193	-3.439
SA5	1.000	5.000	-.244	-3.010	-.681	1.514
SA6	1.000	5.000	-.321	-2.746	-.301	3.809
SA7	1.000	5.000	-.106	-2.267	-.279	3.853
SA8	1.000	5.000	-.245	-2.636	-.371	-.747
SA9	1.000	5.000	-.145	-2.973	-.170	-2.074
SA10	1.000	5.000	-.305	-2.117	-.383	-1.545
Multivariate					311.188	122.342

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

تشير نتائج الجدول (9) أعلاه إلى أن جميع القيم تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ($Kurtosis \& Skewness < \pm 2.58$). واستناداً لـ (Hair et al., 2010)، تدل هذه النتائج على أن البيانات الخاصة بمتغير التضمين الوظيفي صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة.

ب. اختبار صدق المقياس Validity test

يُعد اختبار صدق المقياس واحداً من المؤشرات التي يجب توافرها في أداة المقياس المعتمدة في قياس أي من الصفات والظواهر قيد الدراسة. يُقصد به أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه الذي وُضعت أداة المقياس لقياسه. واختبار صدق أداة المقياس، هناك عدة أنواع أنواع من الاختبارات، وفي الدراسة الحالية ستركز الباحثة على الاختبارين الأكثر شيوعاً وهما (اختبار الصدق الظاهري واختبار صدق البناء)، وكما هو موضح في أدناه:

• الصدق الظاهري Face Validity:

استناداً إلى الأدبيات في هذا المجال (Sekar & Bougie, 2010; Cooper & Schindler, 2014)، تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص



في مجال إدارة الأعمال (أنظر الملحق 1). على ضوء ملاحظات السادة الخبراء جرى إعادة صياغة بعض فقرات المقياس لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين (أنظر الملحق 2).

- **صدق البناء Construct Validity:**

إن من أهم اختبارات صدق المقياس هو التأكد من صدق البناء construct validity، ولعل تحليل العامل التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA) من أهم الطرق وأكثرها شيوعاً في هذا المجال (Hair et al., 2010). وقد أجرت الباحثة هذا الاختبار باستخدام برنامج Amos v.20 لاختبار صدق البناء لمقياس الدراسة، وكما هو موضح في أدناه.

- التحليل العاملى التوكيدي لمتغير التشخيص التنظيمي :

الجدول (10) أذناه، يظهر نتائج تحليل العاظمى التوكىدى (CFA) الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمى.

جدول (10) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير التشخيص التنظيمي

المسار Path			التقدير Estimate	المسار Path			التقدير Estimate
LN1	<---	LN	.842	OS6	<---	OS	.699
LN2	<---	LN	.790	ST1	<---	ST	.801
LN3	<---	LN	.753	ST2	<---	ST	.803
LN4	<---	LN	.772	ST3	<---	ST	.603
LN5	<---	LN	.582	ST4	<---	ST	.790
LN6	<---	LN	.703	ST5	<---	ST	.789
LN7	<---	LN	.842	ST6	<---	ST	.833
LN8	<---	LN	.811	ST7	<---	ST	.800
OS1	<---	OS	.837	ST8	<---	ST	.869
OS2	<---	OS	.750	SY1	<---	SY	.852
OS3	<---	OS	.818	SY2	<---	SY	.866
OS4	<---	OS	.833	SY3	<---	SY	.851
OS5	<---	OS	.764	SY4	<---	SY	.834

المصدر: نتائج برنامج AMOS

تشير نتائج الجدول (11) أعلاه، إلى أن اغلب قيم التحميل كانت أكبر من الحدود الدنيا المسموح بها (0.50) للتحليل العامل التأكيدي، أما قيم التحميل التي كانت اقل من الحدود الدنيا للتحليل العامل التأكيدي فسيتم حذفها من المقياس وفقاً لـ (Hair et al., 2010)، وذلك لجعل البيانات الخاصة بمتغير "التشخيص التنظيمي" صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

- تحليل العامل التوكيدي لمتغير التضمين الوظيفي :

الجدول (12) أدناه، يظهر نتائج تحليل العامل التأكيدي (CFA) الخاصة بمتغير التضمين الوظيفي.



جدول (12) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير التضمين الوظيفي

المسار Path	التقدير Estimate	المسار Path	التقدير Estimate
FT1 <--- FT	.622	LN4 <--- LN	.779
FT2 <--- FT	.574	LN5 <--- LN	.861
FT3 <--- FT	.753	SA1 <--- SA	.613
FT4 <--- FT	.772	SA2 <--- SA	.743
FT5 <--- FT	.742	SA3 <--- SA	.150
FT6 <--- FT	.423	SA4 <--- SA	.389
FT7 <--- FT	.842	SA5 <--- SA	.763
FT8 <--- FT	.801	SA6 <--- SA	.820
FT9 <--- FT	.867	SA7 <--- SA	.839
LN1 <--- LN	.888	SA8 <--- SA	.882
LN2 <--- LN	.838	SA9 <--- SA	.886
LN3 <--- LN	.784	SA10 <--- SA	.894

المصدر: نتائج برنامج AMOS

تشير نتائج الجدول (12) أعلاه، إلى أن قيم التحميل جميعها كانت أكبر من الحدود الدنيا (0.50) لتحليل العامل التأكدي وفقاً لـ (Hair et al., 2010)، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير التضمين الوظيفي صالحة لإجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى المطلوبة.

ج. اختبار ثبات المقياس Reliability Test:

على الرغم من وجود عدة طرق وأساليب لاختبار لثبات المقياس. إلا أنه الأسلوب الأكثر شيوعاً في هذا المجال هو من خلال قياس مدى الاتساق الداخلي (الثبات) لفقرات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ، وكما هو موضح في الجدول (13) أدناه. وباستخدام الدليل التفسيري الذي قدمه (Cohen, 2007: 506)، إذ ذكر بان (معامل α) الذي يقل عن (0.60) فإنه يعبر عن اتساق (ثبات) ضعيف، بينما إذا وقعت قيمة المعامل ضمن المدى (0.60- 0.69) فإن المقياس قليل الثبات، في حين يتصف المقياس بالثبات المتوسط إذا ما تراوحت قيمة المعامل ضمن المدى (0.70-0.79). أم إذا تراوحت قيمة α في المدى (0.80-0.90) فإنه يدل الثبات العالي للمقياس، أما الثبات المقياس العالي فيحصل في حالة تجاوزت قيمة المعامل حاجز (0.90). وقد أجرت الباحثة الاختبار المذكور أعلاه باستخدام برنامج SPSS v. 20، وكما موضح في الجدول (13) أدناه.

نتائج اختبار ثبات أداة المقياس (13) جدول

المتغير الرئيس	الأبعاد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
التشخيص التنظيمي (OD)	القيادة (LE)	8	.766
	الهيكل التنظيمي (OS)	6	.804
	الاستراتيجية (ST)	8	.765
	الأنظمة (SY)	4	.756
التضمين الوظيفي (JP)	الملائمة (FT)	9	.793
	الصلات (LN)	5	.837
	التضحية (SA)	10	.786

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v.20



تشير نتائج الجدول (13) أعلاه، إن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع الفقرات تتراوح ضمن المدى (0.756-0.837)، وهذا مؤشر للمستوى المتوسط والعالي لحالة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس المعتمد، وبالتالي صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى (Hair et al., 2007).

خامساً: بناء نماذج متغيرات البحث Models Building of Research Variables

أ. بناء نماذج متغيرات البحث Models Building of Research Variables
بعد التحقق من صدق وثبات مقياس الدراسة، تأتي الخطوة التالية وهي بناء نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equations Modeling لمتغيرات الدراسة وهي نموذج المتغيرات الكامنة المستقلة Exogenous Latent Variables ونموذج المتغيرات الكامنة التابعة Endogenous Latent Variables. وعند الرجوع إلى نموذج البحث الفرضي نلاحظ أنه يتكون من متغير كامن مستقل واحد هو التشخيص التنظيمي، ومتغير كامن تابع واحد وهو التضمين الوظيفي. ومن الجدير بالذكر، فإن هذه المرحلة تتطلب بناء نموذجين هما: نموذج القياس Measurement Model والنموذج الهيكل Structural Model لمتغيرات الدراسة. كما إن عملية بناء هذه النماذج يجب أن تتم في ضوء ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في الجدول (14) أدناه.

مؤشرات جودة المطابقة (14) جدول

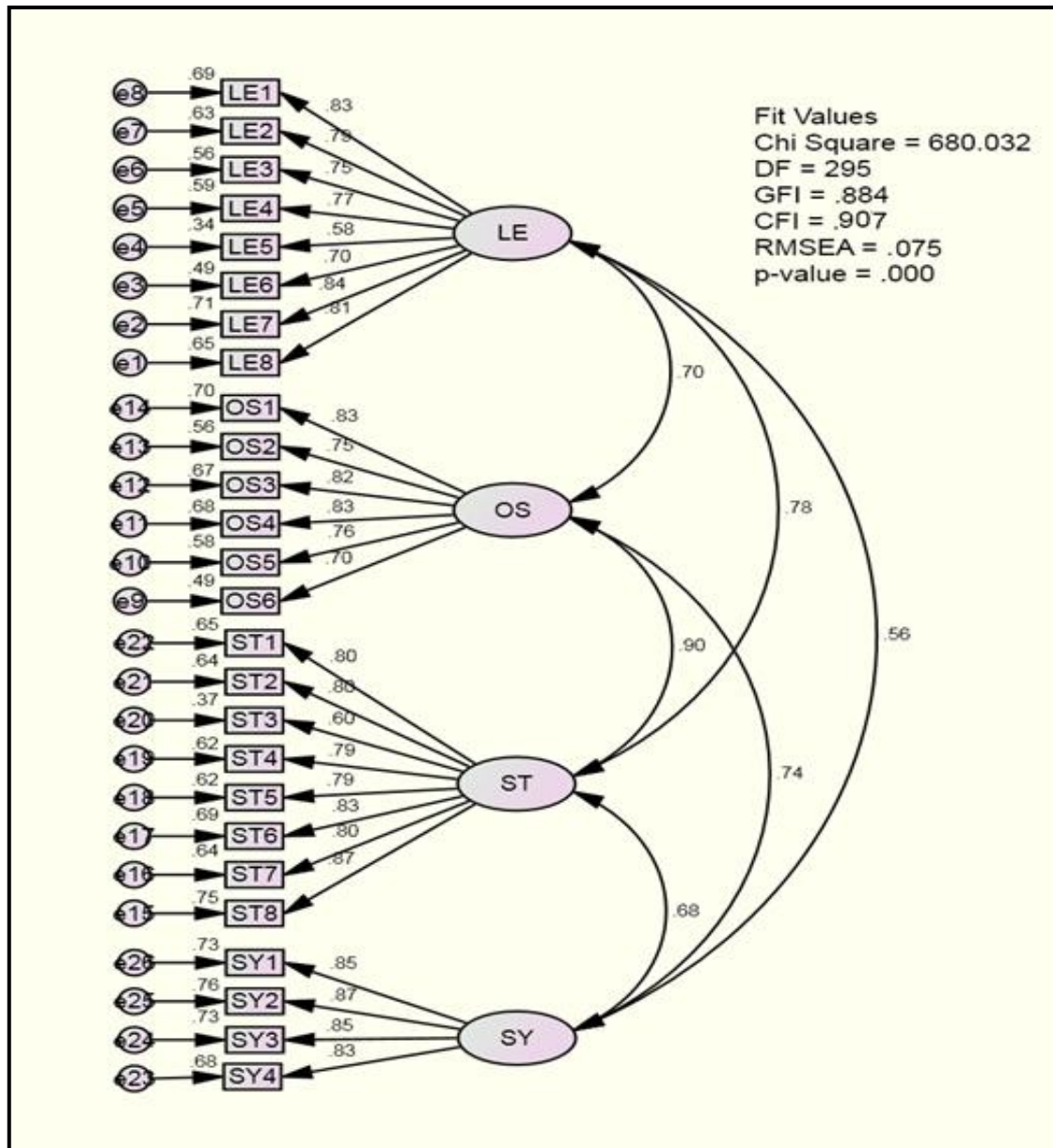
ت	المؤشر	المعنى (الوصف)	حدود جودة التطابق
1	GFI	مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index	أكبر من 90.
2	CFI	مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit Index	أكبر من 90.
3	RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Approximation	أقل من 08.
4	P-value	اختبار الدلالة الإحصائية (مستوى المعنوية)	أكبر من 05.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Hair et al., 2010)

من أجل بناء النماذج وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة المذكورة في الجدول (14) يتطلب من الباحثة حذف بعض فقرات المقياس التي تبين ضعف ثباتها أو عدم معنويتها (أقل من 0.50) في نموذج القياس التي تنتمي إليه، والإبقاء فقط على الفقرات التي لها تأثير معنوي في تكوين الاتساق الداخلي والتي تسهم في تحقيق جودة التطابق لبناء النموذج النهائي (Hair et al., 2010).

1. بناء نموذج القياس لمتغير "التشخيص التنظيمي":

يظهر نموذج القياس Measurement Model والخاص بمتغير التشخيص التنظيمي والذي يتكون من 26 فقرة كما في الشكل (2) أدناه.



شكل (2) نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي

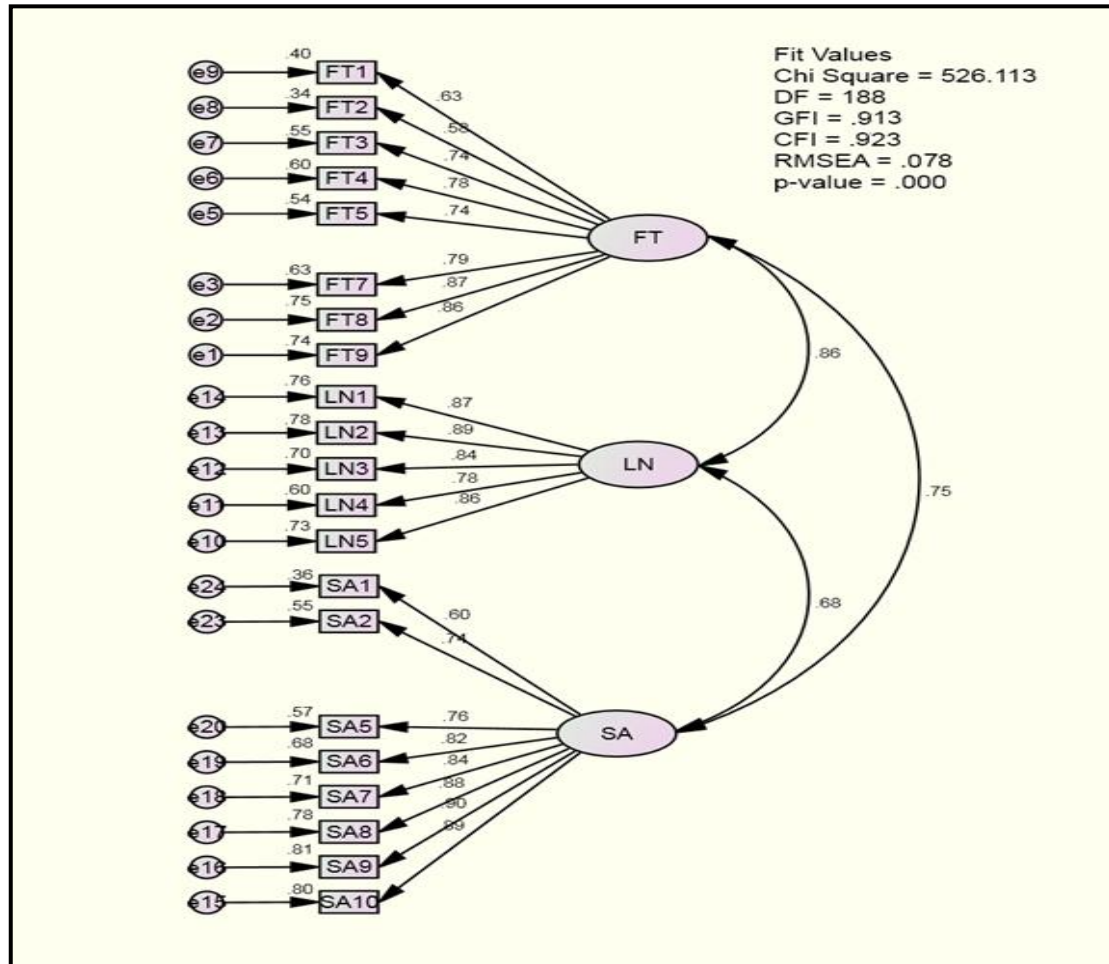
المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وتجدر الإشارة كذلك وكما يظهر من الشكل (2) أعلاه، إن جميع تقديرات نموذج القياس لمتغير التشخيص التنظيمي هي معنوية تحت مستوى $p < .001$. أما Ratio فكانت اقل من (3) إذ بلغت (2.3)، كما إن جميع مؤشرات جودة التوافق ($\text{GFI}=0.884$; $\text{CFI}=0.907$; $\text{RASEA}=0.075$) وقعت من ضمن المدى المسموح به، مما يدل على جودة مطابقة البيانات للنموذج.

2. بناء نموذج القياس لمتغير التضمين الوظيفي:

من الشكل (3) أدناه، يبين نموذج القياس Measurement Model لمتغير التضمين الوظيفي الذي يتكون من 24 فقرة، وهو مستوفي أيضا لمؤشرات جودة التوافق بعد أن تم حذف 3 فقرات هي (FT6, SA3, SA4) بسبب ضعف تأثيرها وعدم معنويتها في النموذج. وبناء على ذلك تظهر جميع تقديرات النموذج المتبقية هي معنوية تحت مستوى $p < .001$. أما Ratio فكانت اقل من (3) إذ بلغت

(2.7)، كما إن جميع مؤشرات جودة التوافق ($GFI=0.884$; $CFI=0.907$; $RASEA=0.075$) ظهرت ضمن المدى المسموح به، مما يدل على مطابقة البيانات للنموذج.

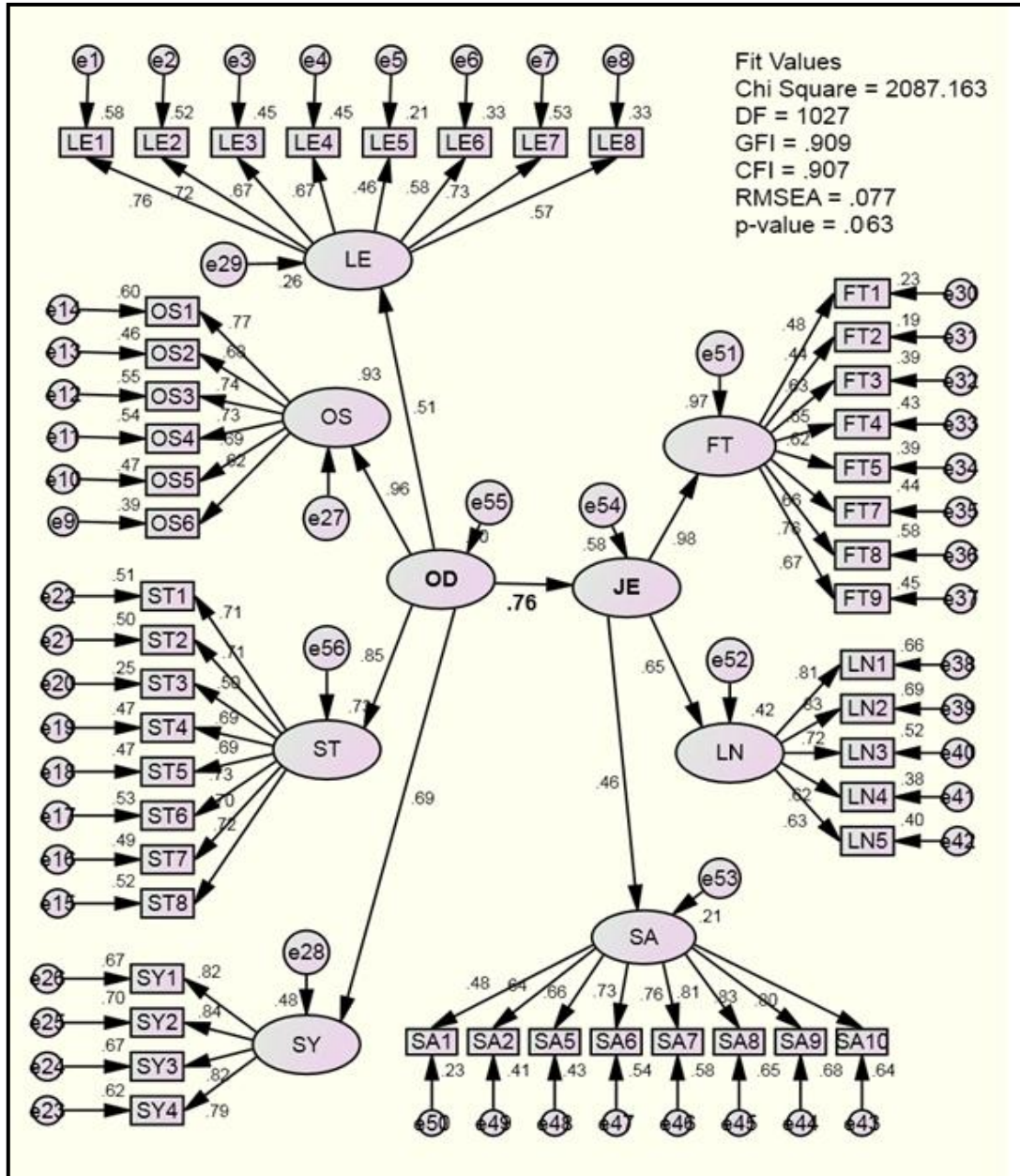


شكل (3) نموذج القياس لمتغير التضمين الوظيفي

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

3. بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات البحث

بعد أن تم بناء نماذج القياس لمتغيرات الدراسة بصورة مستقلة سيتم الآن توحيدها في النموذج الهيكلي النهائي Structural Model. يظهر من الشكل (4) أدناه، إن النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة الذي يتألف من سبعة وأربعين سؤالاً هو مستوف لمؤشرات جودة التوافق ($GFI=0.909$; $CFI=0.907$; $RASEA=0.077$; $P\text{-value}=0.063$)، مما يؤكد ثبات النموذج النهائي بناءً على مؤشرات جودة المطابقة للبيانات عينة الدراسة، وهذا يقودنا إلى الخطوة التالية وهي اختبار الفرضيات.



شكل (4) النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

سادساً: اختبار الفرضيات Hypotheses Testing

أ. اختبار فرضيات الارتباط Correlation Hypotheses Testing

بهدف اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى (H_1) والمتعلقة بعلاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد التشخيص التنظيمي مجتمعة، يتطلب منا الاستعانة بمخرجات نموذج القياس والخاص بمتغير التشخيص التنظيمي (انظر الشكل2). الجدول (15) أدناه يبين علاقات الارتباط بين ابعاد التشخيص التنظيمي.



جدول (15) علاقات الارتباط والخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية	علاقة الارتباط	التقدير	P	C.R.
H ₁₁	LE <---> OS	.705	.001	6.150
H ₁₂	LE <---> ST	.782	.001	5.834
H ₁₃	LE <---> SY	.564	.001	6.999
H ₁₄	OS <---> ST	.867	.001	8.725
H ₁₅	OS <---> SY	.744	.001	6.652
H ₁₆	ST <---> SY	.682	.001	7.247

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS v.20

يتضح من نتائج الجدول (15) أعلاه، ان جميع التقديرات النموذج لاختبار الفرضيات هي موجبة ومعنوية تحت مستوى $p < .001$. فضلاً عن ذلك، إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96. مما يؤكد قبول فرضية الارتباط الرئيسة الأولى (H₁).

أما لاختبار فرضية الارتباط الرئيسة الثانية (H₂)، والمتعلقة بعلاقات الارتباط التبادلية بين ابعاد التضمين الوظيفي مجتمعة، يتطلب منا الاستعانة بمخرجات نموذج القياس والخاص بمتغير التضمين الوظيفي (انظر الشكل 3). الجدول (16) أدناه يبين علاقات الارتباط بين ابعاد التضمين الوظيفي.

جدول (16) علاقات الارتباط والخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية	علاقة الارتباط	التقدير	P	C.R.
H ₂₁	FT <---> LN	.861	.001	9.850
H ₂₂	FT <---> SA	.754	.001	9.758
H ₂₃	LN <---> SA	.680	.001	7.819

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS v.20

يتبين أيضاً من نتائج الجدول (16) أعلاه، إن جميع تقديرات النموذج لاختبار الفرضيات هي موجبة ومعنوية تحت مستوى $p < .001$. فضلاً عن ذلك، إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96. مما يقودنا إلى قبول فرضية الارتباط الرئيسة الثانية (H₂).

أما بخصوص اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الثالثة (H₃)، والمتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغير التشخيص التنظيمي ومتغير التضمين الوظيفي، يتطلب الاستعانة بمخرجات النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة (انظر الشكل 4). وهي كما مبينة في الجدول (17) أدناه.

جدول (17) علاقة الارتباط الخاصة بفرضية الارتباط الرئيسة الثالثة

الفرضية	علاقة الارتباط	التقدير	P	C.R.
H ₃	OD <---> JE	.763	.001	773.76

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS v.20

يتضح من نتائج الجدول (17) أعلاه، إن تقدير النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة هي معنوية تحت مستوى $p < .001$. فضلاً عن ذلك، إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96. مما يشير إلى قبول فرضية الارتباط الرئيسة الثانية (H₃).



ب. اختبار فرضيات التأثير Effect Hypothesis Testing

في ضوء نتائج النموذج الهيكلي النهائي لمتغيرات الدراسة والموضح في الشكل (4)، في هذه المرحلة سيتم اختبار فرضية التأثير الرئيسية (H_4) والمتعلقة بعلاقة التأثير بين متغيرات الدراسة. حيث يتضح وجود علاقة تأثير مباشرة بين التشخيص التنظيمي OD التضمين الوظيفي JE . ويمكن توضيح تقدير علاقة التأثير كما في الجدول (18) أدناه.

علاقة التأثير المباشرة في نموذج المعادلات الهيكلية النهائي (19) جدول

الفرضية	علاقة التأثير	التقدير	P	C.R.
H_4	OD <--- JE	.761	.001	4.456

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS v.20

يتبين من نتائج الجدول (18) أعلاه، إن تقدير النموذج لاختبار فرضية التأثير الرئيسية هي معنوية تحت مستوى $p < .001$. فضلاً عن ذلك، إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96. مما يؤكد قبول فرضية التأثير الرئيسية (H_4). واستناداً إلى جميع المعطيات في الجداول (15 و 16 و 17 و 18)، يمكن إظهار النتيجة النهائية لاختبار فرضيات الدراسة، وكما موضحة في الجدول (19) أدناه.

جدول (19) نتائج فرضيات الدراسة

الرمز	الفرضية	النتيجة
H_1	توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التشخيص التنظيمي مجتمعة	قبول
H_2	توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التضمين الوظيفي مجتمعة	قبول
H_3	توجد علاقة ارتباط موجبة بين التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة مع التضمين الوظيفي بأبعاده مجتمعة	قبول
H_4	توجد علاقة تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة في التضمين الوظيفي بأبعاده مجتمعة	قبول

وفي ضوء ما تقدم فإن نتائج الجدول (19) أعلاه، فإن الدراسة الحالية قد حققت أهدافها التي تم تحديدها آنفاً وهي:

- تحديد مدى إدراك المنظمة قيد الدراسة لأبعاد التشخيص التنظيمي.
- معرفة مدى إدراك المنظمة قيد الدراسة لأبعاد التضمين الوظيفي.
- تحديد العلاقة بين التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.
- اكتشاف تأثير التشخيص التنظيمي في التضمين الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

أ. الاستنتاجات النظرية:

إن حداثة المتغيرات المبحوثة وتفرد الدراسة الحالية بجمعها في إطار واحد يوجب تقييم وتفحص الآراء والأفكار التي عرضها الباحثون بهدف التوصل إلى خلاصة مفيدة قيمة حول أهم الاستنتاجات المستخلصة من الجانب النظري الذي سردته الدراسة في ثاني فصولها حسب متغيرات الدراسة وكالاتي:



المحور الأول: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير "التشخيص التنظيمي":

1. إن مصطلح التشخيص مفهوم عام تنوعت استخداماته انطلاقاً من التفسير المنطقي الذي يحمله كل فرع من فروع المعرفة التي تتضمنه وتتشعب معانية ومدلولاته ليشمل أبعاد عديدة واسعة ضمن رؤى تنظيمية متنوعة ويتداخل مع مفاهيم أخرى تتجمع في القصد والمعنى والنتيجة ضمن مجالات بيئة الأعمال، وبالتالي هو مصطلح وصفة ومحتوى ايجابي بحت يمكن إن يفسر وبحل الأوضاع الداخلية في المنظمة وعناصر العمل من أجل إجراء التغييرات اللازمة لنظام المنظمة ككل.
2. استناداً لأدبيات الفكر التنظيمي، يتميز التشخيص التنظيمي بوجود نماذج متعددة تستخدم في عملية التشخيص التنظيمي، وعليه يجب تحديد الأنموذج الملائم لبيئة الأعمال أو القطاع (صناعي، تجاري، ...) الذي تعمل به منظمة الأعمال بهدف جعل عملية التشخيص التنظيمي أكثر فاعلية.
3. لم يعد التشخيص التنظيمي مفهوماً جديداً نسبياً في الأدب الإداري، ولكن يبقى موضوعاً متجدداً في عالم الأعمال ويرتبط مباشرة بأنشطة المنظمة ويساعدها في الحصول على موقع تنافسي مما يجعلها أكثر استقراراً ويعطيها مبرر ضمنى لتقديرات المستقبل.

المحور الثاني: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير "التضمين الوظيفي":

1. ارتبط مفهوم التضمين الوظيفي في الأدب الإداري بحقل إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي على حد سواء، ومن المتوقع إن يكون لمضمون التضمين دور ايجابي كبير في استبقاء الموظفين في المنظمة من خلال كوكبة واسعة من التأثيرات النفسية والاجتماعية والمالية، ومجمل الأفعال التي يمارسها الفرد وتدعيم طبيعة العلاقات والقدرة على معالجة المعلومات وقدرة المنظمة على التعامل الايجابي مع العاملين..
2. يوفر التضمين الوظيفي المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك لمساهمته بتعظيم التفاعل بين الإدارة والموظفين ويعمق توجه إدارة المنظمة للاهتمام بهم خاصة في تأهيلهم لممارسة ادوار إستراتيجية أكثر وتطوير قدراتهم وقابليتهم وإتاحة فرص التعلم أمامهم لتحسين مستوى أدائهم وتعزيز روح التعاون والفريق فيما بينهم وبالتالي المحافظة عليهم واستبقائهم في المنظمة.
3. تنامي مدخل التضمين الوظيفي ضمن حقل السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة بشكل ملفت للانتباه بفعل أحداث التغير في المعطيات والعوامل البيئية، وهو يمثل سلاح المنظمات واستجابتها الواقعية للتحديات والأزمات التي أصبحت صفة تلازم قطاع الأعمال في الوقت الحالي، وبالتالي فان زيادة اهتمام منظمات الأعمال بسلوكيات التضمين الوظيفي له تأثير كبير في بناء قدرات العاملين وتعزيز ثقافة استجابتهم بما يحقق التوافق والاتساق مع الأنشطة الإستراتيجية الأخرى.

ب. الاستنتاجات العملية (التطبيقية):

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية للدراسة الحالية، من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي كما يلي:

المحور الأول: الاستنتاجات الخاصة بمتغير التشخيص التنظيمي:



1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي إن التشخيص التنظيمي يعد من السلوكيات الإدارية الظاهرة في المنظمة قيد الدراسة (معمل الألبسة الرجالية الجاهزة)، إذ إن جميع إجابات العينة كانت متجانسة ومتوافقة حول أبعاد التشخيص التنظيمي.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط تبادلية موجبة ومعنوية بين أبعاد التشخيص التنظيمي (القيادة، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، والأنظمة).

المحور الثاني: الاستنتاجات الخاصة بمتغير التضمين الوظيفي:

1. إن أبعاد التضمين الوظيفي مدركة بشكل واضح من قبل العاملين في المعمل قيد الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الوصفي إن جميع إجابات عينة الدراسة كانت متجانسة ومتوافقة حول أبعاد التضمين الوظيفي. وبذلك يمكن اعتباره من الظواهر الإدارية المتواجدة في المعمل قيد الدراسة.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً وجود علاقة ارتباط تبادلية موجبة ومعنوية بين أبعاد التضمين الوظيفي (الملائمة التنظيمية، الصلات التنظيمية، والتضحية التنظيمية).

التوصيات:

أ. التوصيات المتعلقة بالتشخيص التنظيمي

1. التثقيف بعملية التشخيص التنظيمي كونها أداة فاعلة للتطوير وليس للتأنيب على مستوى القيادات والعاملين في المعمل عينة الدراسة، وتنفيذ مبادرات التوعية والتثقيف التي تركز على نشر مزايا وفوائد التشخيص التنظيمي.

2. إن قدرة المنظمة للمحافظة على تدفق الأفكار الجديدة وتحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً وتوفير مناخ ملائم تسوده الثقة المتبادلة واحترام رغبات الأفراد من الممكن أن يؤدي إلى تسهيل واستدامة إستراتيجية التشخيص التنظيمي في الوقت الراهن والمستقبل.

3. تأسيس وحدة متخصصة في المعمل تحت مسمى (وحدة التشخيص التنظيمي) ترتبط بشكل مباشر بالإدارة العليا للمعمل لتمثل جهة رقابية إشرافية تتكفل بمتابعة كافة مراحل ومخرجات التشخيص التنظيمي في المعمل.

التوصيات المتعلقة بالتضمين الوظيفي:

1. تعزيز الإدارة العليا في المعمل إجراءات التغذية الراجعة والاستجابة لردود الأفعال السلوكية الصادرة من العاملين والاهتمام بانطباعاتهم النفسية والسلوكية في مقابل سلوكيات وتصرفات القادة لان ذلك احد العوامل الأساسية في إقامة علاقات متينة بين الإدارة والموظفين وتعميق عمليات التفاعل بينهم بالشكل الذي يعزز المحافظة على العاملين.

2. تنمية القدرات والمهارات لدى الإدارة العليا في المعمل وتعزيز مستوى التضمين الوظيفي بأبعاده الثلاثة والمستند على عملية التشخيص الوظيفي كونه يمثل المحفز الأساس لزرع أبعاد التضمين في سلوك العاملين وبناء علاقات تعاونية على أساس الثقة بين زملاء العمل وكل ما من شأنه المحافظة على بقاء العاملين في المنظمة.



3. أن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية وتحقيق الرضا لدى العاملين ومحاولة تقصي الحقائق عن مشكلاتهم الشخصية وظروفهم العائلية الصعبة التي لها تأثير كبير في أدائهم ضمن بيئة العمل من أولويات نجاح القائد ومسؤولية ملقاة على عاتقه، لذلك فإن الإدارة العليا في المعمل مدعوة إلى الاهتمام بهذه الأسبقية وتحقيق الوقت والجهد اللازم لها.

المصادر

المصادر العربية

أولاً : الكتب

1. العبادي، هاشم فوزي والعارضي، جليل كاظم، (2012)، "نظم إدارة المعلومات" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
ثانياً: الرسائل والاطاريح الجامعية :

1. السعيد، عبد الله كاظم، "بدائل التمويل الحالية والمتوقعة ودورها في دعم الحصة السوقية للمنظمات في ظل محددات البيئة الداخلية والخارجية- دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية للجهاز في النجف الاشرف للفترة من(2003-2014)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.

ثالثاً : التقارير والبحوث :

1. صالح، مظهر محمد، (2008)، "السياسة النقدية للبنك المركزي العراقي ومتطلبات الاستقرار والنمو الاقتصادي"، تقرير البنك المركزي العراقي، ص 1-23.

المصادر الأجنبية

First : Books

1. Brulhart, Franck, (2009), "les 7 points clés du diagnostic strategique : avec la méthode des cas", Editio d'organisation, paris, France.
2. Robbins , Stephen P. & Judge , Timothy A , 2013 , "organizational Behavior , 15 Edition , pearson Education , In, publishing as prentice Hall.

Second : Thesis

1. Shahriari , Safoora , (2011), " **Organizational Justice, Job Embeddedness , and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran** " , Submitted to the Institute of Graduate Studies and Research In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Tourism Management , Eastern Mediterranean University , Gazimağusa, North Cyprus.
2. Takawira , Ndayiziveyi , (2012) , " **Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution** " , submitted in accordance with the requirements for the degree of Master of Commwece in the subject Industrial and Organizational Psychology at the University of South Africa



3. Tetteh, Vida Korkor ,(2012),"**Organizational Diagnosis- a management tool for change in the telecommunication industry**", A Thesis submitted to the School of Graduate Studies, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Mastwr of Business Administraation (Hrm OptionP) School of Business, Knust College of Art and Social Sciences.
4. Wilson, Jackson,(2010) Examining **Job Embeddedness usrvey items for an adventure education population**, Submitted to the faculty of the University Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy in the Department of Recreation, Parks, & Tourism Studies of the School of Health, Physical Education, and Recreation, Indiana University.

Third : Journals & Studies:

1. Alderfer . C. 1980. "**The Methodology of Organizational Diagnosis**", Professional Psychology. Vol. 11, No. 3 June 1980.
2. Baba,Catalin & Chereches , Razvan & Ticlau, Tudor & Mora, Cristina ,(2009)," **Organizational Diagnosis -A management Tool for change. Case study in Satumare County Hospital**", Transylvanian Review of Administrative Sciences, 25E/2009 pp. 32-39.
3. .Cho,Dong-Hwan & Son,Jung-Min,(2012), "**Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries**",International Journal of Advanced Science and Technology,Vol. 40.
4. Coetzee, J. van Dyk & Takawira, N.,2013, "**Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff**", Southern African Business Review Volume 17 Number 1.
5. Derue, Scott & Ashford , Susan J. , 2010 "**Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations**" _ Academy of Management Review , Vol. 35, No. 4..
6. Falletta , Salvatore V.,(2005), "**Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis, Leadersphere**", Inc. All Rights Reserved.
7. Ferguson,David L,(2015),"**Technological Systems Management (TSM) Major and Minor in Technological Systems Management Department of Technology and Society**", College of Engineering and Applied Science.
8. Ferreira , N. & Coetzee , M. (2013) , "**The influence of job embeddedness on black employees' organizational commitment**", Southern African Business Review Volume 17 Number 3.
9. Hamid , Rahimi & Ali , Siadat, Sayyed & Reza , Hoveida & Arash,Shahin & Ali , Nasrabadi Hasan & Azizollah ,Arbabisarjou,(2011), "**The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities**", ISSN 1925-4741 E-ISSN 1925-475X, Higher Education Studies Vol. 1, No. 1.



10. Kume, Vasilika & Leskaj, Etleva,(2015)," **Beyond Organizational Diagnosis, Comparisons between Albania and Kosovo Case of Tax Directorate**" Administrate the Mismanagement Public,24.
11. Larcker, Professor David F,1(2011)" **Organizational Strategy, Business Models, and Risk Management**",.Stanford Graduate School of Business, Center for Leadership Development & Research: <http://www.gsb.stanford.edu/clldr>.
12. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M (2001) ," Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121.
13. Nagappa Nachiappan & Murphy, Brendan & Basili, Victor R.,(2010)," **The influence of organizational on software quality : an empirical case study**", Proceedings of International Symposium on Empirical Software Engineering.
14. Pillay,Dechlan & Hofmeyr,Karl & Wocke,Albert,(2014)," **Mission attachment and job embeddedness in the trade union sector of South Africa**",South African Journal of Labour Relations: Vol 38 No 1.
15. Ramlall,Sunil ,(2003)," **Organizational Application Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness** " , Applied H.R.M. Research, 2003, Volume 8, Number 2, pages 63-72.
16. Saeed , Bilal Bin & Wang , Wenbin ,(2014), "**Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model**", by Modern Economy, Authors and Scientific Research Publishing Inc..
17. Sharani, A. (2008)," **The diagnosis, challenges & obstacles of empowerment**", International management conference.(in Persian).
18. Spears, Larry C k, (2010) "**Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders**" , The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1 Iss. 1, , 25-30. © School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
19. Tichy . N. M., HORNSTEIN. H. A., and NISBERG. J. N. 1977. "**Organization diagnosis and intervention strategies: Developing emergent pragmatic theories of change**", In W. W. Burke (Ed.), Current Issue and Strategies in Organization Development (pp. 361-383). New York, NY: Human Sciences Press.
20. Vosselman,Ed G J, 2012," **Organizational Structure, Operational Coordination and Relational Signals: How Voluntary Actions by Organizations Lead to Formal Control Structures** ", International Journal of Management Vol. 29 No. 2 Part 2.
21. Watad , Mahmoud ,(2009) , " **The organizational dynamics of knowledge and IT-enabled innovations**" , Journal of Technology Research. .
22. Zamosteanu , Alina oana, (2010) ," **organizational Diagnosis assessment and intervention**", Revista Transilvana de Stiinte Administrative 3(12), www.rtsa.ro.
23. Zhang, Michael J.(2005)" **Insformation systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation**" journal Of Engineering and Technology Management, 22 pp 163–184.