



قوائم المحتويات متاحة على المجالات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي

The relationship between organizational cynicism and job performance level

م.م خالد وليد حمدي^{١*}

^١ ديوان الوقف السني، الدائرة الإدارية والمالية، العراق.

Abstract

Keywords
organizational
sarcasm, job
performance

This study aimed to determine the relationship between organizational cynicism as a dependent variable and job performance as an independent variable, relying on demographic variables that serve as indicators for the dimensions of the dependent variable organizational cynicism, which are (cognitive/belief dimension, affective dimension, behavioral dimension). Job performance will be the main independent variable, and a descriptive analytical approach was used. The study population consisted of administrative staff at the level of chief observer, assistant director, director, and senior director at the Sunni Endowment Office, with a total of 60 employees. After conducting the appropriate statistical analysis, the study reached several conclusions, including: there is a relationship between organizational cynicism and job performance. The study made a number of recommendations, including: building trust between senior management and employees by supporting and motivating employees to improve their job performance, creating a healthy work environment in line with available resources, as the lack thereof affects productivity, working to motivate employees who have the capacity for innovation and creativity and adopting new ideas to develop the work of the office, as building a positive institutional culture among employees leads to greater transparency, respect, and fairness in the office. The negative effects of this phenomenon cause an increase in employee turnover, a decline in work ethic, a reduction in job performance, and generate negativity among employees, leading them to reduce opportunities for creativity and innovation, which affects the office's ability to achieve its strategic goals.

ملخص

معلومات المقال

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التهكم التنظيمي كمتغير تابع، ومستوى الأداء الوظيفي كمتغير مستقل وبالاعتماد على المتغيرات الديمغرافية التي تعمل كمؤشرات لإبعاد المتغير التابع التي هي: (البعد المعرفي/ الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، أما الأداء الوظيفي سيكون هو المتغير المستقل الرئيسي، وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من الملاكات الإدارية بمستوى (رئيس ملاحظين، معاون مدير، مدير، مدير أقدم) في ديوان الوقف السني وبعده (٦٠) موظف بشكل إجمالي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود علاقة بين التهكم التنظيمي، ومستويات الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها: بناء الثقة بين الإدارة العليا والموظفين عبر دعم الموظفين وتحفيزهم؛ لرفع مستوى الأداء الوظيفي لهم، وتهيئة بيئة عمل صحية مناسبة وفق الإمكانيات المتاحة؛ لأن عدم توفرها يؤثر على الإنتاجية، العمل على تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية على الابتكار والإبداع وتبني الأفكار المتجددة؛ لتطوير العمل في الديوان، وإن بناء الثقافة المؤسسية الإيجابية بين الموظفين تقودنا إلى تعزيز الشفافية والاحترام والعدالة في الديوان؛ لأن الآثار السلبية لهذه الظاهرة تسبب زيادة معدل دوران الموظفين، انخفاض الجدية في العمل يخفض مستوى الأداء الوظيفي ويولد السلبية لديهم ويقودهم إلى تقليل فرص الإبداع والابتكار عند الموظفين، ويؤثر على قدرة الديوان في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

تاريخ المقال:

الإرسال: ٢٠٢٦/١/٢٧

لمراجعة: ٢٠٢٦/٢/٥

القبول: ٢٠٢٦/٢/١٥

الكلمات المفتاحية:

التهكم التنظيمي، الأداء

الوظيفي، الإدارة العليا.

* Khaled Walid Hamdi, weledk@imamaladham.edu.iq

١. مقدمة

في عالم المتغيرات الجديدة المتسارعة ذات التطور المستمر في بيئة الأعمال، الأمر الذي يتطلب من المنظمات مواكبة التغيير في أنظمتها وبيئتها الداخلية، ونرى ذلك جليا في التطور الحاصل في أنظمة الذكاء الاصطناعي وبرمجياتها وتوظيفها في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية والتعليمية وكذلك ما نراه في التحول الرقمي من متغيرات جديدة تلزم تلك المنظمات والمؤسسات للتكيف مع تلك المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي استلزمت وجود بيئة جديدة هي البيئة الرقمية والعالم الافتراضي.

وبرزت في هذه المرحلة استحداث معايير جديدة لقياس مستوى الأداء الوظيفي تتوافق مع البيئة الرقمية في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية ونرى ذلك جليا في الاهتمام والتكيف مع بيئة العمل الرقمية الجديدة التي هي في طور الحداث، إن أهمية قياس مستوى الأداء الرقمي للموظفين وتطورهم المهني يوجب تقييم أداء الموظفين بدقة، فنحن نشير إلى عملية منظمة لتحليل الأداء الوظيفي وتحديد نقاط القوة ومواطن التحسين.

إن معايير مستوى الأداء المؤسسي الرقمية تعتمد على مجموعة من العوامل التي تهدف إلى قياس درجة نضج التحول الرقمي في المنظمات الحكومية وتحسين تجربة المستخدم وتعزيز كفاءة وفاعلية التشغيل لهذه المعايير عبر دمج المنصات الرقمية، وإتاحة الخدمات عبر مجموعة من التطبيقات الموحدة الخاصة بالمنظمة، وقياس مدى رضا المستفيدين، ودرجة شمولية الخدمات الرقمية، وتعزيز الأمان السيبراني للتطبيقات المستخدمة.

١-٢ مشكلة الدراسة:

ازدادت التوترات في الآونة الأخيرة لدى الأفراد نتيجة التعقيدات البيئية التي تنذر بآثار سلبية على دافعية العاملين على العمل وزيادة العدوانية والغضب لعجزهم عن حل مشكلاتهم وانخفاض الروح المعنوية بسبب عدم نجاحهم في إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية (رهبو، ٢٠١٤)، ويعد التهكم التنظيمي أحد المشاكل التي تواجه المنظمات كافة عندما يواجه العاملون هذه الظاهرة خصوصا بعد ائثار بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل في المنظمات (Gamze Kasalak & Mualla Bilgin, 2014).

إن معرفة مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات والمؤسسات، أبرزت أهمية إدارة الأداء والتكيف مع المتغيرات البيئية الجديدة، لذلك يتطلب الأمر اتخاذ العديد من الآليات والإجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها، فإن تركيز "ثقافة الأداء" هي حجر الزاوية لتطوير العمليات والأدوار والمسؤوليات، وهنا تكمن الإشكالية المراد تناولها بالدراسة والتحليل، والتي يمكن التعبير عنها بواسطة دراسة العلاقة بين ظاهرة التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، كما يمكن صياغة المشكلة عبر السؤال التالي: هل توجد علاقة بين ظاهرة التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي؟ (عبدالله، ٢٠١٩).

ويمكن صياغة أسئلة الدراسة عن طريق الآتي:

١- السؤال الأول: ما مستوى التهكم التنظيمي في ديوان

الوقف السني من وجهة نظر العاملين فيه؟

٢- السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في ديوان

الوقف السني من وجهة نظر العاملين فيه؟

٣- السؤال الثالث: ما مدى تأثير التهكم التنظيمي على

مستوى الأداء الوظيفي في ديوان الوقف السني؟

١-٣ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

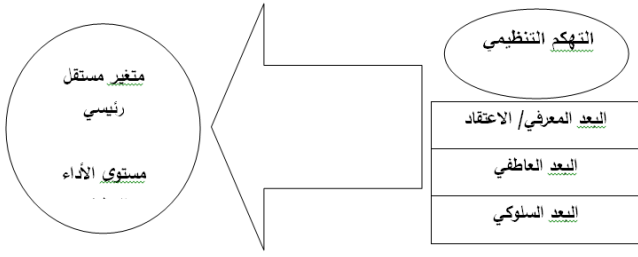
- التعرف على المتغير التابع للتهكم التنظيمي؛ لكونه يرتبط بمجموعة من المخرجات السلبية مثل اللامبالاة، وانعدام الثقة بالآخرين، انخفاض الرضا الوظيفي، زيادة دوران العمل، ضعف الأداء والصراعات (Anderson & Bateman, 1997)، إذن نواتج هذا المتغير الخطيرة ومدى تأثيرها على مستويات الأداء الوظيفي تعطينا دافعا لأجل دراسته بصورة معمقة ومستفيضة.

- قد يستفيد صانعو القرار من التوصيات والنتائج لتحسين الظروف الملائمة للعمل بالديوان من وجهة نظر العاملين فيها.

- قد تفيد النتائج إدارة التخطيط لمعرفة الضغوط في بيئة العمل التي تواجه موظفي ديوان الوقف السني وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.

١-٤ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:



الشكل (1-1) (المخطط من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

٧-١ مصطلحات الدراسة:

❖ التهمك التنظيمي: هو موقف سلبي تجاه المنظمة يتألف من ثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بأن المنظمة تفقد الاستقامة والتراحة، وعواطف سلبية تجاه المنظمة، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة، والذي يتماشى مع هذه الاعتقادات والعواطف.

فهو موقف مرتبط بالمنظمة يتصف بالمعتقدات والمظاهر السلبية والسلوكيات المرتبطة التي تمثل استجابة لممارسة اجتماعية أو شخصية ذات أمد تاريخي ويمكن أن تتغير بفعل التأثيرات البيئية (العطوي، ٢٠١٢).

❖ مستوى الأداء الوظيفي: عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وحيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار التغيرات المحيطة كافة (سعيد، ٢٠٠٩).

٨-١ أبعاد المتغير التابع "التهمك التنظيمي":

أشار الباحثون إلى وجود ثلاثة أبعاد للتهمك وفقاً لنموذج (Andersson, 1991) (Aktaş , Söyük, 2015) وهي:

- البعد المعرفي / الاعتقاد: هو اعتقاد العاملين في المنظمة بأنها ينقصها التراحة والأمانة والصدق الذي يولد شعوراً سلبياً لديهم مثل الاحتقار والازدراء والغضب. فالتهمك هو سلوك تنظيمي ناتج عن ضعف الإيمان بالإدارة العليا ويعتقدون بأنها تتآمر عليهم بسبب افتقارها للأمانة والصدق (مزعل، ٢٠١٨).

- البعد العاطفي: ويتمثل بردود أفعال عاطفية قوية تجاه المنظمة مثل الغضب والكرهية والاحباط والخيبة والنفور والازدراء

- إن للتهمك التنظيمي أثراً كبيراً في ظل المتغيرات الجديدة على بيئة العمل الوظيفية وجودها في ظل الأزمات والتي جعلت المنظمات بشكل عام تتطلع إلى الأساليب اللازمة للتكيف مع هذه المتغيرات.

- قلة الدراسات التي تتعلق بمتغير التهمك التنظيمي، وأثره على مستويات الأداء الوظيفي ونأمل بأن تسهم هذه الدراسة بإثراء هذا الموضوع.

الأهمية العملية:

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في ديوان الوقف السني من حيث التطبيق على مستوى الأداء الوظيفي، وتأثير التهمك التنظيمي عليه وكيفية معالجة المشاكل والعقبات التي تواجه العاملين في بيئة العمل الوظيفية لحل مشكلة التلكؤ في مستويات الأداء الوظيفي.

- لفت أنظار رئاسة الديوان على تأثير التهمك التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي عبر أبعاد المتغيرات ومدى فعالية الإجراءات المتبعة في ديوان الوقف السني للحد من آثار التهمك التنظيمي فيه.

٥-١ فرضيات الدراسة

❖ (H_0) فرضية العدم: لا توجد (العلاقة بين التهمك التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي) علاقة ذات دلالة إحصائية، في تشكيلات الديوان الإدارية.

❖ (H_1) الفرضية البديلة: توجد (العلاقة بين التهمك التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي) علاقة ذات دلالة إحصائية، بين تشكيلات الديوان الإدارية.

٦-١ نموذج الدراسة:

لغرض توضيح التوافق بين مشكلة الدراسة وأهميتها، وفي ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة، فقد تم صياغة نموذج الدراسة الذي يوضح تصورات العلاقة بين المتغيرين التهمك التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، وقد قام الباحث بتطوير المخطط ليظهر المتغير التابع بأبعاده المختلفة والذي يحاول قياس أثره على المتغير المستقل (الأداء التنظيمي) في هذه الدراسة وكما هو في الشكل (١-١).

كما تمكنت من التمييز بين التهكم والسخرية العادية، حيث أن التهكم في بيئة العمل غالباً ما يكون شكلاً من أشكال العدوانية اللفظية المستترة.

٢-٢ أسباب التهكم التنظيمي (Dean, J. W. & Gossett, L. 2018)

تعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التهكم التنظيمي، ومن أبرزها:

- فجوة الثقة: قد يلاحظ الموظفون عدم التزام قيادة المنظمة بوعودها أو اتخاذ قرارات غير مفهومة، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في الإدارة العليا وظهور التهكم كآلية للتعبير عن هذا الإحباط.
- التناقضات: قد يلحظ الموظفون في بعض الأحيان التناقض الصارخ بين ما تقوله الإدارة وما تفعله. على سبيل المثال، عندما تدعو الشركة إلى "الابتكار" ولكنها لا تهتم بالأفكار الجديدة البسيطة التي تخرج عن المألوف، يصبح التهكم وسيلة للتعليق على هذا الموقف.
- العدالة التنظيمية: هي الشعور بعدم العدالة في المكافآت والترقيات أو الإجراءات (مثل تطبيق اللوائح) يمكن أن يغذي مشاعر التهكم. ويشعر الموظفون أن جهودهم لا تُقدر بشكل عادل، مما يقودهم إلى مواجهة هذا السلوك بالسخرية.
- الضغط والإرهاق: قد يستخدم الموظفون التهكم كوسيلة للتفيس عن التوتر والضغط النفسي في بيئات العمل شديدة الضغط، والذي قد يساعدهم على التعامل مع المواقف الصعبة بطريقة ساخرة.

٢-٣ آثار التهكم التنظيمي (Dean, J. W. & Gossett, L. 2018)

- للتهكم التنظيمي آثار إيجابية وسلبية على المنظمة:
- الآثار السلبية:
- تدهور المناخ التنظيمي: يساهم التهكم في نشر بيئة سلبية وملئمة بالسخرية، مما قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والتعاون بين الموظفين.
 - فقدان الانتماء: من نتائج استشعار العاملين للتهكم في مكان عملهم، أن يتضاءل الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

ويكون المدى الزمني بردود الأفعال السلبية طويلاً عكس ردود الأفعال الإيجابية (الفتلاوي، ٢٠١٤).

- البعد السلوكي: ويتمثل بردود أفعال سلوكية قد تكون مخفية أو ظاهرة تهدف إلى الانتقاص من هبة المنظمة والحط من قيمتها أمام الجميع والانتقاص من قرارات الإدارة العليا والدعوة إلى عدم الثقة بها (الفتلاوي، ٢٠١٤).

١-٩ المتغير المستقل الرئيسي (مستوى الأداء الوظيفي)

تعريف بدوي للأداء الوظيفي: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفوء المدرب (بدوي، ١٩٨٤).

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١ التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism)

مفهومه: (Dean, J. W. & Gossett, L. 2018) : هو ظاهرة سلوكية معقدة ومتعددة الأبعاد، تعود جذوره إلى الفلسفة اليونانية القديمة وامتدت إلى علم السلوك التنظيمي الحديث. يُعرف لغوياً بأنه "السخرية والاستهزاء". أما فلسفياً، فيعود تاريخ ظهور المصطلح إلى حوالي ٥٠٠ عام قبل الميلاد، حيث كان يمثل أسلوب حياة ووجهة نظر فلسفية تقوم على التشكيك في الدوافع الإنسانية وتعد وسيلة للسخرية من السلطة. ويمكن تعريف التهكم التنظيمي بأنه ذلك الشعور السلبي ورد فعل مشاكس للفرد ضد المنظمة الذي ينتج عنه مشاعر اليأس والغضب وخيبة الأمل وانعدام ثقة الأفراد في قرارات المنظمة وسلوكياتها.

كما يمكن تعريفه بأنه تعبير عن السخرية والاستهزاء من ممارسات وأهداف أو قرارات المنظمة وغالباً ما ينبع من شعور الموظفين بالإحباط أو عدم الرضا. هذا السلوك ليس مجرد مزاح خفيف، بل هو شكل من أشكال المقاومة السلبية التي قد تعكس وجود مشكلات أعمق في بيئة العمل، مثل ضعف التواصل، غياب العدالة، أو التناقض بين القيم المعلنة والقيم الممارسة.

ويعرف بأنه موقف سلبي معرفي وعاطفي وسلوكي تجاه المنظمة، ينبع من اعتقاد بأنها تفتقر إلى النزاهة. وجدت مصادر تشير إلى أن التهكم التنظيمي يمتد إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الاعتقاد بعدم النزاهة، المشاعر السلبية، والميل للسخرية أو السلوكيات السلبية.

عرفه زويلف: هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه.

بعد ملاحظة التعريف، وجدنا أنه يتضمن عنصرين أساسيين هما: وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد ثم على أساسه يتم تقييم الأداء الفعلي ويتم مقارنته بالمعدل القياسي. حيث يعد تقويم الأداء ضرورة ملحة لمصلحة العمل والموظف معاً، فهو بالنسبة للإدارة وسيلة استراتيجية للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي السعي إلى تحسين أدائه عن طريق الدورات التطويرية داخل المنظمة أو خارجها نظرياً أو عملياً حضورياً أو إلكترونياً للوصول إلى المستوى المقبول قياسياً، كما يعدّ أداة تساعد الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين الجوهرية ومهاراتهم ومدى استعداداتهم، مما يتيح لها حسن الاختيار لشغل الوظائف المختلفة في المنظمة ومكافأة الموظفين نقدياً أو عينياً. ويعتبر تقويم الأداء بالنسبة للموظف فرصة يحصل عليها الموظفون من خلالها على انطباعات وتصورات المسؤولين بالإدارة عن سلوكهم وأدائهم مما يساعد على تعديله بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية. ولأهمية تقويم الأداء فإنه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل الداخلية والخارجية. أما بالنسبة لطرق قياس وتقييم الأداء، فتصنف إلى طرق تقليدية، وأخرى حديثة وستتناول الطرق الحديثة فقط كونها تلائم متطلبات الحداثة في هذا العصر (رزوق، ٢٠١٢).

٣-٧ الطرق الحديثة في قياس الأداء
وتشمل هذه الطرق ما يلي: (رزوق، ٢٠١٢)
أ) التقويم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس ما تم أحراره من نتائج كأساس لتقويم أداء الفرد حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومرؤوسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعاً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، أن التقويم وفق هذا الأساس ينشر روح الطمأنينة والاطمئنان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر موضوعية واستجابة في خضوعهم لهذا التقويم.
ب) طريقة الأحداث الجوهرية: تقوم هذه الطريقة على أساس رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية في العمل فالأحداث

- ضعف الإنتاجية: قد يؤدي التهمك المفرط إلى أشغال الموظفين عن مهامهم الأساسية، مما يؤثر على الإنتاجية والجودة.
- تآكل الثقة: تكون مصداقية الإدارة محل اختبار بواسطة عيون الموظفين، وتؤدي إلى صعوبة بناء ثقافة قائمة على الثقة والاحترام.
- الآثار الإيجابية:
 - صمام أمان: قد يعمل التهمك أحياناً كصمام أمان يسمح للموظفين بتفريغ إحباطاتهم بطريقة غير عدوانية، فهو يمنع تفاقم المشكلات إلى صراع مفتوح.
 - مؤشر على المشاكل: في حالة وجود مشكلات داخلية تحتاج إلى حل، قد يكون التهمك مؤشراً مهماً للإدارة فيعمل بمثابة جرس إنذار يوجب الانتباه إليه.
 - تعزيز التماسك الجماعي: إن التهمك المشترك يمكن أن يخلق شعوراً بالتضامن بين الموظفين فهو يعزز التماسك بينهم لمن يواجهون نفس التحديات أو المشاكل.

٢-٤ مستوى الأداء الوظيفي (Job Performance)

مفهومه: يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لحصيلة مجمل الأنشطة فيها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء. عرفه (Michael Armstrong) بأنه مدى مساهمة العاملين وانخراطهم في فرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة. (Armstrong, 2009)

أما هلال فقد عرف الأداء الوظيفي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف من المنظمة. (هلال، ١٩٩٦)

٢-٥ عناصر الأداء

هنالك عناصر أساسية للأداء لا يمكن أن نتحدث عن الأداء الفعال للمنظمة بدونها وقد اختلفت الدراسات في تحديد تلك العناصر وهي كالآتي:

١. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها.
 ٢. التصميم المناسب للعمل والعلاقات بين أنشطة ومهام الوظائف.
 ٣. مواصفات شاغلي الوظائف (حسين، ٢٠١٣).
- ٢-٦ مفهوم قياس الأداء (زويلف، ١٩٨٣)

الإيجابية تؤكد على كفاءة الفرد والأحداث السلبية التي تدل على قلة كفاءة هذا الفرد، ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين هذه الأحداث للوصول إلى تقويم موضوعي متكامل عن هذا الفرد، ومن مميزات هذه الطريقة هي الموضوعية، وقدرتها على تحديد نواحي الضعف في أداء الفرد، أما المأخذ عليها فهو اضطراب المشرف أو المقوم إلى ملازمة العمال ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلون، مما يشعرهم أنهم محل رقابة شديدة وإشراف صارم.

ج) طريقة الإدارة بالأهداف: إن الفكرة الأساسية في هذا الأسلوب هي تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل حيث يحدد الهدف بشكل جماعي، ويتم وضع خطة عملية للتنفيذ ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه. أما أهم مميزاتهما: مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية (تخطيط)، وشعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم (رضا)، ومن عيوبها تفاقم الخلافات بين الرئيس والمرؤوس، ووجود صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، والحاجة إلى وقت وجهد كبيرين، وأخيراً فقدان حماس المدراء لتطبيق تلك الأهداف لأنها تعطي الفرد فرصة للمشاركة والمناقشة.

د) الاتجاه السلوكي في قياس الأداء: هذه الطريقة مكتملة لطريقة الإدارة بالأهداف، وعن طريقها يتم معرفة كيف يتم تقويم الأداء. ومن أهم مميزاتهما هي إبرازها لأهمية الأهداف التطويرية وتركز على الوظائف الفردية كما تحدد السلوك الذي يقوم بشكل محدد حتى يمكن ملاحظته وقياسه (حلاوة، ٢٠١٥).

٢-٨ كيف يعمل تقييم الأداء الوظيفي (بكه، ٢٠٢٥)

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية حيوية تهدف إلى قياس فعالية أداء الموظفين لمهامهم، عن طريق مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات، المتمثلة بالآتي:

١. تحديد أهداف ذكية: أن وضع هذه الأهداف يجب أن يكون مرتبطاً بتقييم الأداء على أن تكون موضوعية ومحددة بشكل دقيق، لكي تسهل عملية القياس والتحليل لتحقيق النتائج وتزيد من فعالية التحفيز. وتقسم إلى:

- ❖ واقعية الأهداف وقابلة للتحقيق في إطار الموارد المتاحة.
- ❖ أهداف واضحة ومحددة بشكل دقيق.

- ❖ تحديد مدة زمنية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ❖ قابليتها للقياس، وجود معايير محددة لقياس الوصول للهدف.
- ❖ ارتباطها بالعمل أي توضح أولويات العمل ومدى مناسبتها للأهداف الاستراتيجية.
- ٢. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): أن من أدوات القياس المهمة هي مؤشرات الأداء الرئيسية فهي تحدد مدى دقة ونجاح الأهداف الموضوعية. إذن عمل المؤشرات يكون كمعايير للتقييم ويمكن إجمال المنفعة الرئيسية لاستخدام المؤشرات بالآتي:
 - ❖ تحفيز الأداء.
 - ❖ المساهمة الفعلية في اتخاذ القرارات.
 - ❖ تساهم بتحديد وتوجيه التحسين المستمر.
- ٣. تقييم ٣٦٠ درجة: إن هذا التقييم يجمع المعلومات حول أداء الموظفين من عدة مصادر ويعتبر ذلك برنامجاً متكاملًا لتقييم الأداء الشخصي مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ويعزز قيم الفريق لدى الموظفين ويشمل التقييم الآتي:
 - ❖ التقييم الذاتي.
 - ❖ تقييم المديرين.
 - ❖ تقييم زملاء العمل.
- ٤. دراسة حالة: أن فهم كيفية تأثير على الأداء يكون بدراسة حالات دراسية حقيقية ومدى ترصين عملية التقييم بشكل عام وإن تحليل تلك الدراسات يساهم بتطبيق استراتيجيات تقييم فعالة لتحسين الأداء فهي تقدم للموظفين والإدارة الآتي:
 - ❖ أمثلة عملية: دروس اعتبارية للحصول على فرص استثمارية جديدة لم تتطرق لها دراسة الحالات.
 - ❖ نتائج معتبرة وملموسة.
 - ❖ التعلم من أخطاء الآخرين.
 - ٥. أطر العمل لتحسين الأداء: من أمثلة أطر العمل هي "الإطار المتوازن" أو "إدارة اللين" أو "ستة سيغما" وتطبيق أحد هذه الأطر يحقق تحسينات متميزة على الأداء، وتؤدي فيما بعد إلى نتائج إيجابية على المدى الطويل وهذه الأطر تتيح:
 - ❖ هيكل تنظيمي يساهم في تنظيم وتحسين كفاءة العمليات.
 - ❖ تحسين مستمر: أن تحسين العمليات دورياً يساهم في تعزيز الإنتاجية.

• انخفاض في مستوى الثقة والعلاقات الاجتماعية: يساهم التهكم في تدهور العلاقات بين الموظفين ويخلق جواً من انعدام الثقة بينهم مضافاً إلى ذلك التوتر فيما بينهم.

• انخفاض في مستوى الأهداف المتحققة: أن الانخفاض في تحقيق أهداف المنظمة هو عائق كبير لجهودها في الإبداع والابتكار.

٢-١١ آليات تأثير التهكم التنظيمي على الأداء (المصدر السابق، ٢٠٢٢)

أ. سلوكيات تضعف حجم الإنتاج: هنالك تأثير إيجابي أظهره التهكم التنظيمي على السلوكيات التي تضعف الإنتاج وبشكل مباشر، والتي تؤثر بدورها سلباً على مستوى أداء الموظفين. حيث وُجد في إحدى الدراسات إن هناك تأثيراً كبيراً على البعد السلوكي للتهكم، ثم يأتي بعده البعد العاطفي في التأثير، وهذا يشير أن التهكم ليس مجرد شعور داخلي، بل هو موقف يترجم إلى أفعال تنعكس سلباً على المنظمة.

ب. انخفاض في الالتزام الوظيفي والتحفيز (المصدر السابق، ٢٠١٤) (المري، ٢٠٢٤): إن منشأ التهكم يكون نتيجة لفقدان ثقة العاملين في الإدارة العليا، وإن اعتقادهم بأن المنظمة تتخلى عن مبادئ النزاهة والصدق لصالح مكاسبها الخاصة، ويؤدي هذا الاعتقاد إلى انخفاض في دافعية الموظف للعمل وتقليل التزامه تجاه المنظمة. ويتبع ذلك انخفاض في الالتزام الوظيفي والتحفيز، إذ يتراجع مستوى الأداء الوظيفي بشكل طبيعي. (عاصي، ٢٠٢٢).

٢-١٢ الدراسات السابقة

دراسة (الريميدي ، ٢٠١٩) بعنوان "اثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع ٤٥٠ استمارة استقصاء على عينة من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، تم استخدام برنامجي SPSS V.25 و SAS V.9.1 في تحليل البيانات واستخراج النتائج. وقد تم استخدام SPSS V.25 في حساب معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحرافات

❖ التركيز على النتائج: أن تحديد أهداف واضحة تساهم في وضع أولويات مناسبة.

٢-٩ العلاقة بين البعد المستقل والبعد التابع (مغار، ٢٠٢٢) أظهرت بعض الدراسات عن وجود علاقة سلبية ومعنوية بين التهكم التنظيمي ومستوى الأداء التنظيمي. بمعنى آخر، فكلما زادت مشاعر التهكم لدى الموظفين، يرافقه انخفاض في مستوى أدائهم الوظيفي. وهذا التأثير لا يقتصر على الأفراد المتهمين فحسب، بل يمكن أن يشمل المنظمة بأكملها وانتشاره هذا يعيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

٢-١٠ الآثار السلبية للتهكم التنظيمي على الأداء (Keerthirathne, T. M. S. U. ٢٠٢٥)

& Gunasekara, V. M.

أ. على المستوى الفردي: انخفاض في مستوى الأداء والصحة النفسية (بيرق، ٢٠٢١)

<https://alrai.com/article/10847285/> كتاب/أوروبا/ لتهكم-التنظيمي-تهدد-حقيقي-للإنتاجية)

• الإنتاجية المنخفضة: إذ يؤثر التهكم سلباً على مستوى أداء الموظفين ويقلل من إنتاجهم من حيث الجهد المبذول من قبل الموظفين كما يؤثر على طاقاتهم الإبداعية.

• تأثيرات على الصحة النفسية: إن الاكتئاب والقلق هي نتائج طبيعية عن التهكم وقد يصاحب ذلك اضطرابات في النوم وانخفاض مستوى احترام الذات.

• زيادة الغياب وارتفاع في أعداد تاركي العمل: أن لجوء بعض الموظفين إلى التغيب أو البحث عن وظائف أخرى هي نتائج طبيعية للبيئة السلبية الطاردة للموظفين.

ب. على المستوى التنظيمي: تدهور الثقافة التنظيمية والالتزام المؤسسي (المصدر السابق، ٢٠٢٤).

أن الضرر على الموظف المتهم قد لا يقتصر عليه وحده، بل قد يمتد ليشمل المنظمة ككل، ويؤدي ذلك إلى:

• ارتفاع في معدل دوران الموظفين: أن ارتفاع معدل دوران الموظفين يؤدي إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بعملية التوظيف والتدريب والاستقطاب.

الأجور والرواتب ، الأشراف ومشاركة العاملين في الإدارة ، الأمان والاستقرار الوظيفي ، الترقية والتقدم الوظيفي).

أوصت الدراسة بالحرص على مشاركة العاملين في الإدارة ووضع السياسات والقرارات بمجال عملهم وتشجيعهم على طرح أفكارهم فيما يخص العمل وأشعارهم بالمسؤولية تجاه تنفيذ هذه القرارات بهدف رفع المعنويات وتشجيعهم على الأبداع والابتكار، توفير بيئة عمل صحية وأمنة تلي شروط السلامة المهنية وإصدار قرارات صارمة بهذا الشأن والحرص على تطبيقها، وتنمية روح الفريق لدى العاملين، ووضع نظام ترقية فعال يقوم على مبدأ المساواة ومحاربة الرشوة والمحسوبية في هذا المجال.

٢-١٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- ١- تم اختيار ديوان الوقف السني كعينة، حيث أن الدراسة تسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.
- ٢- تتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات التي تستهدف دراسة أثر المتغير التابع التهكم التنظيمي على المتغير المستقل مستوى الأداء الوظيفي في ديوان الوقف السني وهي من الدراسات الحديثة التي تُعنى بالموظف والبيئة المحيطة به وتأثيراتها عليه.

٣. الطريقة والإجراءات

وهنا سيتم تناول الطريقة والإجراءات التي تم إتباعها للوصول إلى أهداف الدراسة وتمثل بتحديد المنهجية ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة للوصول إلى البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة.

٣-٢ منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية السببية، حيث سيستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات الارتباطية، والسببية التي توجد بين المتغير التابع المتمثل بالتهكم التنظيمي والمتغير المستقل المتمثل في مستويات الأداء الوظيفي في محاولة للتعرف على الأثر الذي أحدثه المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

المعيارية. أما برنامج SAS V.9.1 فقد تم استخدامه في حساب معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية بين أبعاد المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير التابع ، كما توصلت إلى بعض النتائج الهامة أهمها أن تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بدرجة كبيرة نسبياً وهما يسهمان في خفض مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في تلك الشركات بدرجة ملحوظة. وإن أثر القيادة الملهمه أكبر من أثر القيادة الموزعة نسبياً. والاهتمام بخلق مناخ عمل إيجابي، وتهئية الظروف المثالية داخل الشركة، التي تنعكس على زيادة فاعلية أداء العاملين، ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة.

ب. على المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)

دراسة (احمد وياسين ، ٢٠١٩) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية واثرها على الأداء الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى

تضمنت الدراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة باتيميتال فرع عين الدفلى، ونظراً لتجانس وكبر حجم مجتمع الدراسة الكلي فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على الإطارات وأعاون التحكم، والبالغ عددهم ٧٥ موظفاً، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS الأصدار ٢٤ لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسة باتيميتال - عين الدفلى حسب أفراد عينة الدراسة، وان العاملين لا يشعرون بتوافر الشفافية في إصدار قرارات الترقية والتقدم الوظيفي ، وان تحسين جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى توفير قوة عمل راضية ومندفعة ذات قدرة على الأبداع والابتكار، كما تبين ان بعد الأجور والرواتب من اهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على الأداء الوظيفي، كما يعتبر بعد الترقية والتقدم الوظيفي اقل بعداً من أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. وتناولت الدراسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية التالية (الأمن والصحة المهنية ، العلاقات الاجتماعية ،

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية بحيث سيقوم بدراسة جزء من أفراد مجتمع الدراسة، والذي يكون من العاملين من الكادر الإداري بمستوى (رئيس ملاحظين، معاون مدير، مدير، مدير أقدم) في ديوان الوقف السني وبعده (٦٠) موظف بشكل إجمالي.

* وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة في ديوان الوقف السني في بغداد وكما في الجدول رقم (١).

جدول رقم (1) يبين الاستبانات الموزعة والخاصة للتحليل

الرقم	التوضيح	العدد	النسبة
1	عدد الاستبانات الموزعة	60	100%
2	عدد الاستبانات المستردة	55	91.6%
3	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	8	13.3%
4	عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل	52	86.6%

٣-٤ مصادر جمع البيانات:

قام الباحث بالاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة؛ والتي تمثلت في:

أولاً: المصادر الثانوية: وتمثلت هذه المصادر في مجموعة من الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى المعلومات المتوفرة حول الموضوع والموجودة على المواقع المعتمدة على الإنترنت.

ثانياً: مصادر أولية: ولأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة سيتم تطوير استقصاء له علاقة بموضوع الدراسة، بحيث يتكون هذا الاستقصاء من ثلاثة أجزاء، اشتمل الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية، والوظيفية المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة.

وكان الجزء الثاني من الاستقصاء يعكس موافقة أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير التابع الذي تمثل في التهكم التنظيمي. وكان الجزء الثالث من الاستقصاء يعكس موافقة أفراد العينة المدروسة على أبعاد المتغير المستقل الذي تمثل في مستوى الأداء الوظيفي.

ولفحص مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الاستقصاء المختلفة فقد سيتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث سيتم إعطاء لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستقصاء خمس درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي، حيث يعني الرقم (5)

موافق بشدة، والرقم (4) موافق، والرقم (3) أوافق بدرجة محايد، والرقم (2) غير موافق، والرقم (1) غير موافق بشدة.

٣-٥ صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري حيث سيتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مدى توفر الجوانب التالية في أداة الدراسة:

- دقة الصياغة اللغوية، والوضوح لفقرات الاستقصاء.
- مدى مناسبة، وشمولية الاستقصاء لجميع الأبعاد الذي تقيس متغيرات الدراسة.
- مدى مناسبة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة سيتم استخراج معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي لجميع أبعاد الدراسة ومجالاتها.

٣-٦ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في قياس أثر التهكم التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في ديوان الوقف السني في بغداد.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في هذه الدراسة موظفي الإداريين الذين هم بعنوان (رئيس ملاحظين، معاون مدير، مدير، مدير أقدم) وبعده (٦٠) موظف من الموظفين الإداريين.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية (٢٠٢٥).

٣-٧ المتغيرات في الدراسة

المتغير المستقل: (Independent variable) هو مستوى الأداء الوظيفي في التشكيلات الإدارية لأنه هو المخرَج أو النتيجة التي تسعى الدراسة لقياسها وفهم مدى تأثرها بعدة عوامل تنظيمية وإدارية.

المتغيرات التابعة المعتمدة (Dependent variables): العوامل المؤثرة التهكم التنظيمي: تشمل محاور الاستقصاء متغير رئيسي هو الأداء الوظيفي والمتغير التابع وأبعاده هي كما يلي:-
البعد الأول: البعد العاطفي (Emotional Dimension)
البعد الثاني: البعد المعرفي / الاعتقاد (Belief Dimension)

البُعد الثالث: البعد السلوكي (Behavioral Dimension)

٣-٨ المعالجات الإحصائية المستخدمة

١- التكرارات والنسب المتوقعة.

٢- المتوسط الحسابي.

٣- الانحراف المعياري.

اعتماد ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكما في

الجدول رقم (٢)

جدول رقم (2) يبين الميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
قليلة جداً	من 1 إلى 1.80	قليلة جداً
قليلة	من 1.81 إلى 2.60	قليلة
متحايد	من 2.61 إلى 3.40	متحايد
عالية	من 3.41 إلى 4.20	عالية
عالية جداً	أكبر من 4.20	عالية جداً

وعليه سوف نستخدم المتوسط المرجح لإجابات الموظفين على

الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٣-٩ استخدام تحليل التباين (ANOVA): إن الغرض من

تحليل التباين (ANOVA) في الدراسة هو التحقق مما إذا

كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعات

أو أكثر، وذلك لمعرفة ما إذا كان المتغير المستقل (أو العوامل) له

تأثير واضح على المتغير التابع، كما في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (3)

ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ Reliability Analysis Cronbach's Alpha

N of Items	Cronbach's Alpha
21	.799

نلاحظ إن قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أكبر من 70% وهذا يدل على ثبات

٣-١٠ فرضيات الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة وأسئلتها، تم صياغة مجموعة من

الفرضيات التي تسعى إلى اختبار العلاقة بين التشكيلات الإدارية

ومحاور الاستبيان العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى الأداء

الوظيفي في تشكيلات الديوان الإدارية، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

• (H₀) فرضية العدم: لا توجد (العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي) علاقة ذات دلالة إحصائية، في تشكيلات الديوان الإدارية.

• (H₁) الفرضية البديلة: وجود (العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي) علاقة ذات دلالة إحصائية، في تشكيلات الديوان الإدارية.

استخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات لأسئلة الاستبيان

القسم الثاني: أسئلة حول التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism)

جدول رقم (4) البعد الأول

ت	التهكم العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد العاطفي (Emotional Dimension)					
				عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
1	متوسطة	1.252	2.96	6	11	20	5	10	هل تشعر أن الإدارة لا تفرح جهودك وإسهاماتك في العمل.
2	متوسطة	1.276	2.69	5	9	15	11	12	هل تشعر بالاشاوم والتوتر بسبب بيئة العمل السائدة.
3	متوسطة	1.358	3.13	9	15	11	8	9	هل أصبحت تشعر بالامالة تجاه ما يحدث في الديوان.
4	متوسطة	1.263	3.12	7	15	15	7	8	هل تشعر بالإحباط والغضب تجاه بعض سياسات الإدارة في مكان العمل.
متوسطة				المتوسط المرجح					

جدول رقم (5) البعد الثاني

ت	التهكم العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد المعرفي / الاعتقاد (Belief Dimension)					
				عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
1	متوسطة	1.255	3.38	11	16	12	8	5	هل تشعر أن الإجراءات والقرارات التي يتخذها الديوان تنفكر إلى الشفافية والمصادقية.
2	متوسطة	1.219	3.65	18	10	14	8	2	هل ترى أن سياسات الديوان المتعلقة بالترقيات والمكافآت غير عادلة وتعتمد على المحسوبية.
3	متوسطة	1.140	3.38	8	20	11	10	3	هل تؤمن بعدم جدية عملية تحسين بيئة العمل أو جودة الحياة الوظيفية في الديوان.
4	متوسطة	1.155	3.00	5	12	20	8	7	هل تعتقد أن الديوان ملتزم بثقافة المجتمع والمنظمة وهل تتوقع أن يتنازل عنها إذا واجه التغيير.
5	متوسطة	1.036	2.85	3	8	26	8	7	وفق ما تعتقد هل يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في الديوان.
6	متوسطة	1.319	3.29	9	19	10	6	8	هل يتجاهل الديوان جهود الموظفين المتميزين في تشكيلاته.
7	متوسطة	1.374	2.73	6	11	12	9	14	هل الديوان يشجع الأفكار الإبداعية ويدعم تطوير العمل فيه.
متوسطة				المتوسط المرجح					

جدول رقم (6) البعد الثالث

ت	البعد السلوكي (Behavioral Dimension)	المستوى المرجح				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة جدا	قليلة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
		%	%	%	%	%
1	هل تميل إلى انتقاد سياسات المنظمة وممارساتها بأسلوب لاوع.	4	5	13	11	19
		7.7	9.6	25.0	21.2	36.5
2	هل تستخدم السخرية والتهكم عند الحديث عن العمل أو الإدارة.	2	4	9	13	24
		3.8	7.7	17.3	25.0	46.2
3	هل تفكر بشكل مستمر في ترك وظيفتك والبحث عن فرصة عمل أخرى.	11	19	7	10	5
		21.2	36.5	13.5	19.2	9.6
4	هل تراجع اهتمامك بمهام عملك وقلت من جديتك التي كنت تبذلها في السابق.	7	6	23	9	7
		13.5	11.5	44.2	17.3	13.5
5	هل يتبنى الديوان إحداث تغيرات نحو الأفضل.	3	13	12	13	11
		5.8	25.0	23.1	25.0	21.2
		المتوسط المرجح				
		متوسطة				

- القبول بفرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع (التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي)، في تشكيلات الديوان الإدارية، فيما يخص السؤال الثالث من البعد العاطفي والسؤال الأول من البعد السلوكي (المطللين في الجدول أعلاه).
- رفض الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع (التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي)، في تشكيلات الديوان الإدارية، فيما يخص باقي الأسئلة وفق الأبعاد الثلاث للتهكم التنظيمي.

٤. خاتمة

ان هذه المناقشة تتضمن عرض النتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، وسيتم عرض مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة في هذه الفقرة.

٤-١ عرض النتائج

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعلاقة بين التهكم التنظيمي وفق أبعاده (العاطفي، الاعتقاد/ المعرفي، السلوكي) وبين مستوى الأداء الوظيفي في ديوان الوقف السني.

- إن القبول بفرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع (التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي)، في تشكيلات الديوان الإدارية، فيما يخص السؤال الثالث من البعد العاطفي والسؤال الأول من البعد السلوكي، وهي تدل على عدم وجود تباين في قدرة المتغيرات التابعة في التأثير على أبعاد المتغير المستقل.

- نرفض الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع (التهكم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي)، في تشكيلات الديوان الإدارية، وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات التابعة في التأثير على أبعاد المتغير المستقل، فيما يخص باقي الأسئلة وفق الأبعاد الثلاث للتهكم التنظيمي.

٤-٢ التوصيات

جدول رقم (7) القسم الثالث: أسئلة حول الأداء الوظيفي

ت	المتغير: الأداء الوظيفي	المستوى المرجح				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة جدا	قليلة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
		%	%	%	%	%
1	هل أنجزت مهامك الوظيفية بكفاءة وهل تحافظ على مستوى عالٍ من الجودة.	8	34	5	2	3
		15.4	65.4	9.6	3.8	5.8
2	هل تبذل قصارى جهدك لتحقيق الأهداف المحددة لك.	8	31	11	1	1
		15.4	59.6	21.2	1.9	1.9
3	هل تساهم بأفكار إبداعية تدعم تطوير العمل في مكان عملك.	6	18	19	6	3
		11.5	34.6	36.5	11.5	5.8
4	هل تتعاون بشكل فعال مع زملائك في الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	13	24	8	5	2
		25.0	46.2	15.4	9.6	3.8
5	هل تشعر بأنك قادر على حل المشكلات المعقدة التي تواجهك في العمل.	7	28	10	4	3
		13.5	53.8	19.2	7.7	5.8
		المتوسط المرجح				
		متوسطة				

الأرقام العامقة: - تدل على وجود انحرافات في الإجابات

جدول رقم (8) تحليل التباين (ANOVA)

Sig.	F	Mean Square	Df	Type III Sum of Squares	Dependent Variable
.819	.695	1.378	35	48.223*	1 هل تشعر أن الإدارة لا تقدر جهودك وإسهاماتك في العمل.
.096	1.845	1.902	35	66.577*	2 هل تشعر بالانشغال والتوتر بسبب بيئة العمل السائدة.
.042	2.264	2.236	35	78.258*	3 هل أصبحت تشعر بالامهالة تجاه ما يحدث في الديوان.
.537	.984	1.586	35	55.508*	4 هل تشعر بالإحباط والغضب تجاه بعض سياسات الإدارة في مكان العمل.
.369	1.184	1.655	35	57.941*	1 هل تشعر أن الإجراءات والقرارات التي يتخذها الديوان تقفقر إلى الشفافية المصداقية.
.590	.928	1.451	35	50.769*	2 هل ترى أن سياسات الديوان المتعلقة بالترقيات والمكافآت غير عادلة وتعتمد على المحسوبية.
.471	1.056	1.322	35	46.274*	3 هل تؤمن بعدم جدية عملية تحسين بيئة العمل أو جودة الحياة الوظيفية في الديوان.
.708	.810	1.242	35	43.467*	4 هل تعتقد أن الديوان ملتزم بتقاليد المجتمع والمنظمة وهل تتوقع أن يتنقل عنها إذا واجه التغيير.
.470	1.057	1.092	35	38.236*	5 وفق ماتعتده هل يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في الديوان.
.552	.967	1.720	35	60.206*	6 هل يتجاهل الديوان جهود الموظفين المتميزين في تشكيلاته.
.207	1.469	2.097	35	73.397*	7 هل الديوان يشجع الأفكار الإبداعية ويدعم تطوير العمل فيه.
.001	4.698	2.163	35	75.710*	1 هل تميل إلى انتقاد سياسات المنظمة وممارساتها بأسلوب لاوع.
.091	1.868	1.538	35	53.814**	2 هل تستخدم السخرية والتهكم عند الحديث عن العمل أو الإدارة.
.102	1.811	1.928	35	67.486**	3 هل تفكر بشكل مستمر في ترك وظيفتك والبحث عن فرصة عمل أخرى.
.324	1.250	1.482	35	51.860**	4 هل تراجع اهتمامك بمهام عملك وقلت من جديتك التي كنت تبذلها في السابق.
.263	1.353	1.646	35	57.610**	5 هل يتبنى الديوان إحداث تغيرات نحو الأفضل.

تشير النتائج السابقة إلى:

حلاوة، عماد منصور(٢٠١٥م). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

حسين، سحراء أنور (٢٠١٣م). قياس تأثير ضغوط العمل على مستوى الاداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. (بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة)، ع ٣٦ (٢٠١٣).

رهبو، سحر عناوي(٢٠١٤)، "دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية جامعة القادسية"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، مج ٤، ع ١٠٤.

زويلف. مهدي حسن. (١٩٨٣م) « إدارة الأفراد في منظور كمي»، مكتبة الأقصى، عمان.

سعيد، عبد القادر(٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين: ص ٨٢.

العطوي، عامر علي(٢٠١٢). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، ٤(١٠).

الفتلاوي، علي عبدالحسين. (٢٠١٤م). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاساتها على مرونة ممارسات الموارد البشرية. دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

عبدالله، كفاية محمد. (٢٠١٩م) إدارة الأداء الوظيفي. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط ١.

المري، ريم علي والجوهرة سالم. (٢٠٢٤م). التهكم التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس. مج ٤٨ ج ٤ ص ٥٣-٩٠.

مزعل، محمد مظهر(٢٠١٨م). أثر التهكم التنظيمي على راس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، ١٩(٢): ٢٠٥-٢٢٣.

إن ظاهرة التهكم التنظيمي تتصف بالسلبية وهي على علاقة عكسية وقوية بمستوى الأداء الوظيفي. وهي لا تعدّ مشكلة سلوكية فحسب، بل هي ردة فعل لممارسات الإدارة العليا في المنظمات التي تفتقر إلى العدالة وتتصف بالחסوبية، كما أن تحسين مستوى أداء للموظفين وزيادة الإنتاجية يعزز المسؤولية والإفصاح والتجديد.

ولمعالجة هذه الإشكالية نتبع التالي:

١. بناء الثقة بين الإدارة العليا والموظفين عن طريق دعم الموظفين وتحفيزهم لرفع مستوى الأداء الوظيفي لهم.
 ٢. بناء بيئة عمل صحية مناسبة وفق الإمكانيات المتاحة؛ لأن عدم توفرها يؤثر على الإنتاجية.
 ٣. العمل على تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية على الابتكار والإبداع وتبني الأفكار المتجددة لتطوير العمل في الديوان.
 ٤. إن بناء الثقافة المؤسسية الإيجابية بين الموظفين تقودنا إلى تعزيز الشفافية والاحترام والعدالة في الديوان.
- أما الفشل في معالجة هذه الظاهرة فيعود إلى الآتي:

١. زيادة معدل دوران الموظفين.
٢. انخفاض الجدية في العمل.
٣. خفض مستوى الأداء الوظيفي، وتولد السلبية لديهم ويقودهم إلى تقليل فرص الإبداع والابتكار عند الموظفين.
٤. يؤثر على قدرة الديوان في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

تضارب المصالح

يؤكد الباحث/الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح المالية أو المهنية أو الشخصية قد يؤثر في تصميم الدراسة أو تحليل البيانات أو تفسير النتائج أو نشرها، وأن جميع الإجراءات البحثية تمت وفق معايير النزاهة والموضوعية العلمية.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

بدوي ، أحمد زكي ،(١٩٨٤م): «معجم مصطلحات العلوم الإدارية»، دار الكتاب المصري، القاهرة.

بيرق، صفاء بيرق. (٢٠٢١م). "إدمان العمل وعلاقته بالتهكم التنظيمي والهناؤ الذاتي الوظيفي والتوافق الأسري لدى العاملين الإداريين". بحث منشور في مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس.

٤٥٤ ج ٤ ع ٢٠٢١.

المقالات

- مقال بعنوان التهكم التنظيمي تهديد حقيقي للإنتاجية" مجلة الرأي. أبو عيادة، هبة (٢٠٢٤م).
(<https://alrai.com/article/10847285/>)
/اوروبا/التهكم-التنظيمي-تهديد-حقيقي-لإنتاجية).
- مقال بعنوان: تقييم أداء العاملين «، منشور في موقع وجدة ستي رزوق، عبدالكريم ٢٠١٢م
(<https://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/.html>)
- مقال بعنوان. التهكم التنظيمي. منشور على موقع جامعة المستقبل. عاصي. نايف علي. (٢٠٢٢م)
(<https://uomus.edu.iq/NewDep.aspx?de.pid=7&newid=12674#>)

المواقع الإلكترونية:

- بكة، (٢٠٢٥م). مقالة بعنوان "كيف يعمل تقييم الأداء الوظيفي"
(<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/3-simple-steps-to-assess-high-potential-employees>)

مغار، عبدالوهاب. (٢٠٢٢م). التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين. دراسة ميدانية على العاملين بعقود ما قبل التشغيل بلدية عزابة سكيكدة، مجلة الجامع للعلوم النفسية والعلوم التربوية، ٧مج (١). ص ٣٢٠-٣٤٢.
هلال. محمد عبدالغني، (١٩٩٦م). "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Anderson, Benedict (1991): Imagined communities: reflections on the origin and Spread of nationalism; Verso, London.
- Anderson, LM and Bateman TS (1997), Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, Journal of Organizational Behaviour, sep, vol.18, no5: 449-469.
- Aktaş ,M., Söyük, S., (2015), "Determination of Organizational Cynicism Levels of Health Care Workers" ,World Academy of Science, Engineering and Technology Economics and Management Engineering Vol:2, No:2.
- Dean, J. W., & Gossett, L.2018 . Organizational Dissent: A Study of the Expression of Employee Discontent .
- Gamze Kasalak & Mualla Bilgin: The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants, Educational Sciences: Theory& Practice, vol.14, no.1, Educational Consultancy and Research Center, 2014.
- Keerthirathne, and Gunasekara, 2025, "Organizational Cynicism and Job Performance in the Rubber Manufacturing Industry", Kelaniya Journal of Human