



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Core Capabilities of Human Resources and Their Role in
Addressing Organizational Cynicism: An Analytical Study of the
Opinions of a Sample of Employees in the Baiji Refinery**

Nasma Ali Hassan*, Mohammed Ali Abdullah

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Core human resource competencies,
organizational cynicism, North Oil
Refinery Company/Baiji.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 Oct. 2024

Accepted 21 Oct. 2024

Available online 30 Jun. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Nasma Ali Hassan

College of Administration and
Economics/Tikrit University



Abstract: The study aimed to identify the role of core capabilities of human resources, represented by its dimensions (knowledge, skills, and commitment), in addressing organizational cynicism through its dimensions (cognitive, emotional, and behavioral cynicism) in the North Oil Refinery Company/Baiji. The study adopted a descriptive-analytical approach to collect, describe, and analyze the data gathered through a questionnaire, which served as the main data collection tool. in the North Oil Refinery Company/Baiji was selected as the study's population, consisting of 8,408 individuals. A random sample of 374 individuals was selected, and questionnaires were distributed to them.

The current study relied on several statistical methods to reach its conclusions, using statistical programs such as SPSSV23 and Microsoft Excel 2010. The study reached several conclusions, most notably the existence of a statistically significant relationship between the core capabilities of human resources and their role in addressing organizational cynicism.

المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ودورها في معالجة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة مصافي الشمال/بيجي

محمد علي عبدالله الجميلي

نسمة علي حسن الجنابي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، والمتمثلة بأبعادها (المعرفة، المهارة، والالتزام) في معالجة التهكم التنظيمي بأبعاده (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) لدى العاملين في شركة مصافي الشمال/بيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع ووصف وتحليل البيانات التي تم جمعها، بواسطة استمارة الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتم اختيار شركة مصافي الشمال/بيجي كمجتمع للدراسة، إذ يتكون من (8408) فرداً وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت بـ (374) فرداً تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم. اعتمدت الدراسة الحالية على عدة أساليب إحصائية للوصول إلى نتائجها، عبر استخدام البرامج الإحصائية (SPSSV23)، (Microsoft Excel. 2010) توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة، من أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ودورها في معالجة التهكم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، التهكم التنظيمي، شركة مصافي الشمال/بيجي

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر العديد من التحديات والمعوقات، كونها تعمل في ظل بيئات تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير وخاصة في المنظمات الصناعية الكبيرة التي يكون اعتمادها على ما تمتلكه من رأس مال بشري لديه قدرات ومهارات عالية تمكنه من مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية، الأمر الذي حتم عليها الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها، ولمواجهة تلك التحديات يتوجب عليها استغلال مواردها البشرية المتاحة بشكل أمثل كونها الركيزة الأساسية التي تمنح المنظمات قوتها واستمرارها وتفوقها على منافسيها، وفي الوقت نفسه عليها أن تكون جاهدة في الحفاظ على تلك الموارد من خلال توفير البيئة الملائمة والتي تنمي قدراتهم ومعارفهم وتجعل منهم افراد عاملين لديهم مهارات لمواجهة تعقيدات البيئة ومتغيراتها، وبما أن الفرد يشكل المحور الأساسي في ضعف الأداء أو أنه منطلق تحسين الأداء فإن الدراسة الحالية تحاول ايضاح أسباب أخرى كامنة لدى الأفراد العاملين تشكل جزءاً مهماً وجوهرياً من مشكلة انخفاض الأداء وهي وجود التهكم التنظيمي في المؤسسة الصناعية والتي تحتاج إلى دراسة مستفيضة وإيجاد العلاجات الناجحة لها، ولهذا ركزت الدراسة على المقدرات الجوهرية للموارد البشرية لكونهم المورد المهم والذهبي في تلك المنظمات، إذ سعت وبشكل كبير أن تجعلهم يشعرون بأهميتهم في الأماكن الذين يعملون فيها، وخاصة في المنظمات التي يكون اعتمادها بشكل كبير على الموارد البشرية ولديها العدد الكبير من الأفراد العاملين وهذا ما يتطلب منها أن تستغل المهارات كافة التي تمكنهم من الشعور بالأمان والراحة وتحد أو تعالج من مسببات التهكم التنظيمي في مكان العمل وبما ينسجم ويتوافق مع خصوصية هذه المنظمات الصناعية.

ما دفع الباحثان إلى اختيار موضوع التهكم التنظيمي نظراً لانتشار هذه الظاهرة في بيئات الأعمال الحديثة وتأثيرها الكبير على أداء العاملين ومصدر قلق لجميع المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية لنتائج السلبية على النمو التنظيمي ورفاهية العاملين، ويعد أحد أكثر الأوبئة تأثيراً على تمزيق النسيج الاجتماعي والمنظمي في الوقت الحاضر، ومصدر قلق خطير في جميع المستويات الإدارية لذا يجب على المنظمات أن تسعى بكل قدراتها أن تتحمل مسؤولية الحد أو القضاء على كل ظواهر التهكم التنظيمي التي تعاني منها.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة الدراسة: يرى أغلب المديرين التنفيذيين والإداريين وعلماء الاجتماع أن السلوكيات السلبية تعد بمثابة وباء يعمل على تفكك النسيج الاجتماعي في أغلب منظمات اليوم، فالسلوك السلبي للعاملين في جميع المنظمات مثير للقلق؛ لأنه يؤدي إلى تقويض قوتها التنافسية، فانتشار السلوكيات المنحرفة مثل الاحتيال والسرقة والتنمر والاستهزاء وتقليل الجهود والسلوك العدواني في مكان العمل يشكل تحدياً كبيراً في العديد من المنظمات، (Charles, 2014) (waseem, 2016) (shah et al., 2021)

إن مشكلة الدراسة تتمحور حول معالجة التهكم التنظيمي في مكان العمل وتحديداً شركة مصافي الشمال بيجي كونه من المنظمات الصناعية التي تمتلك عدد كبير من الموارد البشرية ونتيجة لضغوط العمل، والبيئة الوظيفية غير الآمنة فإن مبررات وجود التهكم التنظيمي في مكان العمل ممكنة ولهذا فإن الحل يكون بالمقدرات الجوهرية التي تمتلكها تلك الموارد البشرية للحد من هذا السلوك الذي يصبح وباءً على المنظمة إذا لم تتدارك نفسها وتوفر الإجراءات كافة التي تجعلهم يشعرون بأن المنظمة التي يعلمون بها مهمة اهتمام كبير بإمكانيتهم وخبرتهم وتوفر لهم الدعم الكبير للحفاظ على أمنهم وسلامتهم في مكان العمل، وعلى أساس ذلك انبثقت المعالم الرئيسية للمشكلة الخاصة بالدراسة الحالية من خلال السؤال الرئيس الآتي (إلى أي مدى يمكن أن تعالج المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من التهكم التنظيمي في مكان العمل للمنظمة عينة الدراسة)، ومن السؤال الرئيس يمكن اشتقاق جملة أسئلة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة الحالية وهي على النحو الآتي:

1. ما مدى توفر أبعاد متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة مصافي الشمال/بيجي؟
 2. ما مستويات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وفقاً لإجابات الأفراد عينة الدراسة في شركة مصافي الشمال/بيجي؟
 3. يتباين تأثير أبعاد متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في معالجة التهكم التنظيمي وحسب إجابات الأفراد العاملين عينة الدراسة في شركة مصافي الشمال/بيجي؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** إن أهمية الدراسة تتحدد في بيان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وتأثيرها في معالجة التهكم التنظيمي والعاملين في شركة مصافي الشمال/بيجي هم الأداة التي تساعد الإدارة على تحديد المشكلات وتصنيفها تبعاً لأولوياتها وتكييف الإدارة لحل تلك المشكلات من خلال ما تملكه من مهارات على توجيه سلوكيات الأفراد العاملين، أن الدراسة الحالية لها أهمية كبيرة نظراً

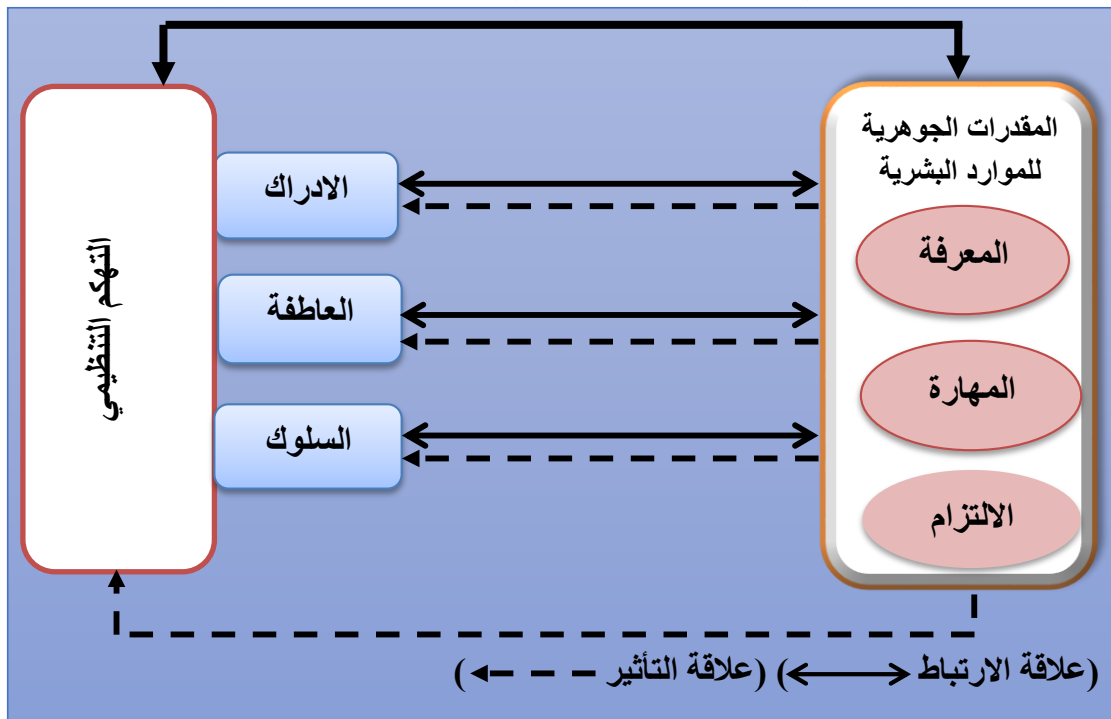
لكونها تعالج موضوع مهم للمنظمات المعاصرة لما له من تأثير كبير على بقاء واستمرارية المنظمات، كونها تعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية.

ثالثاً. أهداف الدراسة: الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو استكشاف كيفية تبني المقدرات الموارد البشرية وكيفية مساهماتها في معالجة التهكم التنظيمي. ويتم ذلك من خلال المعرفة والمهارات والالتزام التي تعزز أداء المنظمات وتمكّن العاملين من الوصول إلى التفوق، مما يشجع على الإبداع والابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مزايا تنافسية مما يعكس الأداء على المستوى الشخصي والتنظيمي.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: يعبر مخطط الدراسة عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة إذ إن المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناء مخطط أو نموذج فرضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة سعياً للوصول إلى الحلول المبدئية لمشكلة الدراسة، ويتضمن المخطط المتغيرات الآتية:

1. **المتغير المستقل:** المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة بأبعادها الفرعية (المعرفة، والمهارة، والالتزام).

2. **المتغير التابع:** التهكم التنظيمي متمثلاً بأبعاده الفرعية (الادراك، العاطفة، السلوك).



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: سعياً إلى حل المشكلات التي تتناولها الدراسة فقد تم تبني الدراسة عدد من الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بدلالة أبعادها والتهكم التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة.

2. **الفرضية الثانية:** هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بدلالة أبعادها في التهمك التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة.
3. **الفرضية الثالثة:** يتباين تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من حيث الأهمية في التهمك التنظيمي للمنظمة عينة الدراسة.
- سادساً. نطاق الدراسة وحدودها:** تمثلت حدود الدراسة بأربعة حدود وحسب ما يأتي:
- أ. **الحدود المعرفية:** تتحدد الحدود المعرفية للدراسة في متغيرين: هي المقدرات الجوهرية للموارد البشرية والتهمك التنظيمي.
- ب. **الحدود المكانية:** وهي ترتبط بالجانب التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة ومن ثم الإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة، وقد تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مصرفي بيجي.
- ج. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بعينة من العاملين في مصرفي بيجي.
- د. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمنية للدراسة من 2023/10/1 ولغاية 2024/7/20.
- سابعاً. مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على العاملين كافة في شركة مصرفي بيجي حصراً، وبلغ عدد العاملين في مصرفي بيجي (8408) فرداً، وبناءً على ذلك، تم تحديد حجم العينة ليكون (382) فرداً، ولأن الباحثان توقعاً فقدان عدد من الاستبانات قاموا بتوزيع (400) استبانة على عدد من العاملين من مختلف الوظائف وكانت نتائج التوزيع كما هو مبين في الجدول رقم (1) الموضح أدناه

جدول (1): طريقة توزيع الاستبانات على الأفراد العاملين واسترجاعها

التفاصيل	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	400	100%
الاستبانات المفقودة	18	0.04%
الاستبانات المسترجعة	382	95%
الاستبانات التالفة	8	0.2%
الاستبانات الصالحة	374	93%

المصدر: اعداد الباحثان

يوضح الجدول رقم (1) إلى أن معدل الاستجابة كان عالي جداً، وقد وصل المعدل إلى نسبة (95%)، فيما كانت الاستبانات المفقودة (4%)، وإن الاستبانات الصالحة للتحليل تشكل نسبة (93%) وهي نسبة عالية جداً، مقارنة بنسبة الاستبانات التالفة غير الصالحة للتحليل والتي بلغت (2%).

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً. **مفهوم المقدرات الجوهرية:** تعود أصول كلمة "المقدرات" (Competences) إلى عام 1632، إذ اشتقت من الكلمة الفرنسية "Competence"، التي تقصد العيش الكافي بثراء، ويترجمها بعض الباحثين إلى "الكفايات" (Nagarajan & Prabhu, 2015: 7) وقد تم استخدامها لأول مرة في عام 1958 (Shvetsova, 2019: 85) وأصبح تطبيق هذا المفهوم في المجالات الإدارية المختلفة شائعاً في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من خلال مختلف أبحاث علم النفس الصناعي والتنظيمي وغالباً ما يشار إلى ارتباطها بالأداء الوظيفي المتفوق للموارد البشرية

العاملة في المنظمات. (Tomal & Jones, 2015: 14) وتم استخدام مصطلح "المقدرات الجوهرية" لأول مرة للدلالة إلى تميز الشركات من خلال الأنشطة ذات القيمة التي تساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن الآخرين وتضمن استدامتها، ويتم ذلك من خلال المهارات والمعارف الضمنية التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي تشكل أساس تطوير المقدرات الجوهرية (Kabue& Milika, 2016: 105) ويسعى الباحثان إلى استعراض مجموعة من المفاهيم التي تعكس آراء الباحثين الذين خصصوا الكثير من اهتمامهم لموضوع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم (2)

جدول (2): اسهامات بعض الباحثين والكتاب لتعريفات المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
1	(Sihotang, 2020:1608)	بأنها مزيج بين مختلف الموارد والمهارات، ويمكنها تميز نفسها في مجالات عملها وتعد أساساً للقدرة التنافسية مع الآخرين
2	(Lee et al, 2020: 4)	تمثل مجموعة من الموارد والمعرفة والمهارات والمعلومات والقيم حيث لا تقتصر على التكامل والتطبيق الفعّال للمعرفة والمهارات الحالية فقط بل تتضمن أيضاً فهماً عميقاً لاحتياجات المنظمة والتركيز على استغلال الأفكار الجديدة. التي تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للعاملين
3	(عاصي، 2022، 9)	خصائص الشخصية للموظف والقيم المطلوبة للوفاء بوظيفة محددة، حيث ترتبط بالمعرفة والمهارات الصريحة والضمنية لهم وتركز على دور الموظف من حيث قدرته على تغطية متطلبات الوظيفة المحددة
4	(Hsieh et al., 2022: 4)	المهارات والمعرفة الضرورية لتحقيق النجاح في مجال العمل تتضمن تنوعاً من المعرفة الواضحة والتقنيات والشخصيات التي يجب على العاملين اكتسابها. لتعامل مع البيئة والمجتمع والحياة المهنية في المستقبل

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر في متن الجدول

وفي ضوء ما تقدم يعرف الباحثان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية: بأنها عبارة عن مزيج ملائم من المهارات والخبرات ناتجة من عمليات التعلم الجماعي التي تشمل القابليات والمهارات المتميزة والمعرفة المشتركة بين الأفراد ووحدات العمل وتعد عامل أساسي للأداء المتميز الذي يحقق الإبداع والتميز والنجاح على المدى الطويل

❖ **ابعاد المقدرات الجوهرية:** حسب بحثنا الحالي سيعتمد الباحثان إلى الأبعاد الآتية (المعرفة، المهارة، الالتزام) وكما موضحة ادناه:

1. **المعرفة:** عرفها (BUTLE) بأنها مزيج من المعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات والقيم التي تقدم إطار عام لتقييم ودمج المعلومات والخبرات الجديدة، هذه المعرفة لا تكون مجرد مجموعة من

البيانات، بل تُعزَّز وتُطوَّر في عقل الفرد المهتم بها وغالباً ما تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وليس فقط في مستودعات ووثائق المنظمة، وتمتد أيضاً لتشمل الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد (ادم، 2018: 27)، وتبرز أهمية المعرفة في كونها مورداً يصعب تقليده أو محاكاته من قبل المنافسين، خاصةً المعرفة الضمنية التي تتواجد في عقول الأفراد، وتُعد هذه المعرفة أصلاً استراتيجياً وتعتمد عليها المنظمات في تعزيز قدرتها التنافسية (Reddy et al., 2022: 3992)

2. **المهارة:** مما لا شك فيه أن القوى العاملة الماهرة والكفوءة هي إحدى أهم أدوات تحقيق الأهداف التنظيمية لما لها من دور مهم في التخطيط الاستراتيجي وزيادة أو خفض إنتاجية المنظمة (Emmanuel et al, 2015: 9) المهارة تمثل القدرة اللازمة لتنفيذ سلسلة من المهام، وتتطور نتيجة للتدريب والخبرة، ونلاحظ بأن الأفراد الذين يمتلكون المهارة يعملون دائماً بأداء سهل ودقيق لكل المهام، إذ يمكن للفرد تنفيذ واجباته ومهامه بكفاءة وبفهم واضح للمفاهيم التي تعلمها حركياً وعقلياً، فهذه القدرة تساهم في تحقيق الأداء الفعّال باستخدام أقل قدر من الجهد والوقت والتكلفة، والتي يصنفها (إبراهيم، 2022: 4) إلى مهارات شخصية وسلوكية وإدارية يحتاجها الأفراد لتحقيق أداء عالٍ من خلال اكتساب مزيج من المهارات الفنية والشخصية والمفاهيمية والتصميمية، وذلك من أجل نجاح تنفيذ المهام بشكل فعّال.

3. **الالتزام:** يعني بأنه قوة وإيمان الشخص بالمنظمة التي يعمل فيها، إذ يبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها، وشعوره بالفخر والاعتزاز والانتماء إليها (ابن عصمان، 2018: 645) فضلاً عن أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى تبني قيم المنظمة والاندماج في العمل مما يؤثر في فاعليتها وإنتاجيتها، وأكدت الدراسات أن الالتزام يسهم بشكل كبير في إنجاز الأعمال بكفاءة عالية وتحقيق أهداف المنظمات من خلال اندماجهم بالعمل فضلاً عن أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل ومن ثم يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل ومما يزيد من إنتاجية المنظمة. يعد الالتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تم تناولها بشكل واسع ولا يزال يجذب اهتمام الباحثين الذين يسعون لفهم سلوك العاملين بشكل أفضل وإحداث تغيير فعّال في مكان العمل، ينبع الاهتمام الكبير بهذا الموضوع كونه مرتبط بنتائج تنظيمية مهمة مثل زيادة جهود العاملين وتحفيزهم، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل الغياب عن العمل، وانخفاض معدل دوران العاملين، وزيادة نسبة الاحتفاظ بهم (Little, 2017: 1).

ثانياً. مفهوم التهكم التنظيمي: التهكم هو كلمة تعني بأنه من الصعب العثور على أشخاص صادقين في العالم، ويُفهم أيضاً كأسلوب غير مهذب ونابع من الجهل، الافتقار إلى الالتزام ونقص الموارد وزيادة متطلبات العمل يُعدون مصادر للسلوك التهكمي والمواقف السلبية. يمكن أن يؤدي التهكم إلى ظهور هذه السلوكيات السلبية، فضلاً عن السلوك غير الأخلاقي والمناخ غير الأخلاقي والظلم الذي يدفع الأفراد لممارسة التهكم (Mughal, 2020: 4). والشواهد تظهر أن المنظمات غالباً تعمل كأداة للهيمنة، إذ تعزز مصالح النخبة الأنانية على حساب الآخرين داخل المنظمة، وهذا الإدراك سواء كان عاجلاً أم آجلاً يؤدي إلى اعتقاد من قبل العاملين أن المنظمة تفتقد للمصداقية والاستقامة، إذ يتم التضحية بمبادئ الصدق والإخلاص والعدالة من أجل تحقيق المصالح الشخصية للنخبة، مما يولد

مشاعر سلبية من اليأس والإحباط والاستياء، وتنتج عنها حالة من التذمر والشكوى والسخط، تُعرف هذه المواقف غير المرغوب فيها في أدبيات السلوك التنظيمي باسم "التهكم التنظيمي". (الدخيل، 2021: 517). ويمكن توضيح مفهوم التهكم التنظيمي من خلال استعراض وجهات النظر المختلفة لعدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال، وذلك عبر الجدول رقم (3) وكما موضح في أدناه.

جدول (3): اسهامات بعض الباحثين لتعريف التهكم التنظيمي

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
1	(Akçay, 2017: 538)	موقف سلبي تجاه المنظمة التي ينتمي إليها الفرد والاعتقاد بأنها تفتقر إلى النزاهة والمبادئ، والقيم والعدالة واعتبارها غير موثوقة أو غير موفقة في سياساتها وعملها.
2	(أبو الذهب، 2017: 47)	إنه تأثير سلبي على المنظمة ينتج عن إثارة العديد من المواقف السلبية التي تمنع قدرتها على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.
3	(Anand, et al., 2023: 248)	حالة يعتقد فيها الأفراد أن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة الأخلاقية وتفشل في الوفاء بمبادئها مثل الصدق والإخلاص، مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.
4	(Mishra, et al, 2023: 179)	موقف سلبي تجاه المنظمة يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية، مما يقلل من كفاءة وإنتاجية المنظمة، ويؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر في متن الجدول

مما تقدم يعرف الباحثان التهكم التنظيمي على أنه مجموعة من المواقف السلبية التي يتخذها العاملون تجاه المديرين والزملاء، وتشمل انعدام الثقة في الإدارة، واليأس وخيبة الأمل في تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن تنمية الصراعات والأناية والكراهية والعداوة بين زملاء العمل داخل المنظمة ويعتقدون بأنها تخلو من مبادئ الصدق والعدالة والأمانة والنزاهة والشفافية.

❖ **ابعاد التهكم التنظيمي:** وبعد مراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد التهكم التنظيمي، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي (بعد الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي) والتي سنوضحها بالشكل الآتي:

1. بعد الاعتقاد أو الإدراك: يشير إلى الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، وتفتقر إلى الممارسات التنظيمية الإيجابية المتمثلة بالصدق والعدالة والإخلاص، إذ يتم استبدال المبادئ الجيدة بالممارسات والمواقف غير الأخلاقية، ويعتقد العاملون أن القيادات في المنظمة تضحي بالقيم والمبادئ من أجل المنفعة الشخصية، وإن السمو بالمعايير الأخلاقية والقيم يُترك جانباً، ويشعر المتأثرون بالتهكم الإدراكي في كثير من الأحيان بوجود دوافع مخفية وردود أفعال نتيجة تصرفات القيادات معهم (المحمود والباشقالي، 2020: 29) وقد أضاف (Yang et al., 2020: 3) بأن هذا البعد يشير إلى

اعتقاد الأفراد العاملين بأن هناك خرقاً في العقد النفسي بسبب عدم قدرة المنظمات على تلبية جميع احتياجاتهم ومتطلباتهم، فضلاً عن خلوها من المصداقية في التعامل معهم، وأكد (Hussain & Shahzad, 2022: 12) بأنهم يعتقدون أن حقوقهم في منظماتهم لن يحصلوا عليها.

2. البعد العاطفي: يشير هذا البعد إلى ردود الفعل العاطفية التي تجعل المتهمين يشعرون بالغضب وفقدان الاحترام، فضلاً عن الشعور بالكراهية تجاه المنظمة، كما تتضمن ردود الفعل النفسية مثل التوتر والقلق والملل والشعور بالإحباط، وغالباً ما يرافق التهمك العاطفي أسلوب الغطرسة في العمل، مما يدفع العاملين إلى الاعتقاد بأنهم يمتلكون فهماً ومعرفة فائقة بما يدور حولهم في العمل (Öztürk et al., 2016: 3) ويتصرفون على أساس ردود الفعل العاطفية تجاه منظماتهم بسلوكيات سلبية مثل الغضب والارتباك والتضجر (Pfrombeck et al., 2020: 3)، وغالباً ما تكون هذه الردود غير موضوعية ومرتبطة بالسخط وعدم الاحترام والتوتر والقلق وخيبة الأمل ويشعرون بالغضب والاستياء والخل عندما يفكرون بالمنظمة التي يعملون بها وهذا ما يزيد من سلوكيات التهمك العاطفي لديهم (العامري، 2020: 351).

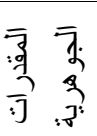
3. البعد السلوكي: يشير هذا البعد إلى التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد كنتيجة لمشاعرهم التهمكية تجاه منظماتهم، وهذا يعني وجود فعاليات ظاهرة أو مخفية في تعاملهم تتسم بالعدوانية، وعدم الإيمان بالرؤساء، وعدم الثقة بالأشخاص أو المجموعات أو السياسات المؤسسية (المرزوق، 2020: 114) وتشمل الاتجاهات والأفعال السلبية تجاه المنظمة، سواء كانت تلك السلوكيات علنية أو سرية، فضلاً عن الانتقادات الموجهة لها بسبب عدم الدقة، وخيانة الأمانة، والتشهير، وإهمال العمل، والنقد الشديد، والتكهن بأحداث متشائمة، والتعبير الساخر (Khalid, 2020: 7)، وغالباً ما يرتبط بالميول السلبية، ويظهر غالباً نقص في التنظيم المتسق مع المعتقدات والتأثيرات، ويكون السلوك السلبي الأكثر وضوحاً هو بانتقادات المنظمة، ويعبر العاملين عن مشاعرهم بالفكاهة الساخرة والانتقادات ونقل المواقف السلبية (محمد ومحمد، 2020: 501).

المبحث الثالث

الإطار العملي للبحث

أولاً. علاقة الارتباط: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية والتهمك التنظيمي في الميدان المبحوث، والجدول رقم (4) أدناه يوضح نتائج هذه العلاقة وعلى المستويين الكلي والفرعي وبحسب ما جاءت به هذه الفرضية وما تفرع عنها.

جدول (4): نتائج علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتهمك التنظيمي

المؤشر الكلي	التهمك التنظيمي			المتغير المستجيب	
	التهمك السلوكي	التهمك العاطفي	التهمك الادراكي	المتغير المفسر	
**-.605	**-.421	**-.565	**-.561	correlation	
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig (2-tailed)	
374	374	374	374	N	

(**) العلاقة تكون معنوية عند مستوى (0.05) N = 374

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج (SPSS).

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (4) أعلاه وبعد الاطلاع على نتائجه يتبين بأن هنالك علاقة ارتباط عكسية قوية بين المقدرات الجوهرية بدلالة أبعادها والتهكم التنظيمي في ميدان الدراسة وما يعكس هذه العلاقة هو قيمة معامل الارتباط (-0.605) لنتيجة اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وهي قيمة معنوية عند (0.000) والتي هي أقل من (0.05) مستوى الدلالة القياسي المستخدم في الدراسة، كما إن هذه القيمة جاءت بالإشارة السالبة ليستدل منها عكسية العلاقة بين المتغيرين، أي إن كل ما زاد الاهتمام بالمقدرات الجوهرية في ميدان الدراسة كلما أدى ذلك إلى انخفاض التهكم التنظيمي ومن ثم الحد منه في ميدان الدراسة وبذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ثانياً. اختبار فرضية التأثير: المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعاً لها دوراً كبير في الحد من التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والفرعي في ميدان الدراسة.

بناءً على ما جاءت به فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي أشارت إلى وجود دور للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بدلالة أبعادها في الحد من التهكم التنظيمي على المستوى الكلي والفرعي، عمد الباحثان إلى فحص واختبار هذه الفرضية وما تفرع منها عبر تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكما مبين في الجدول رقم (5)

جدول (5): مؤشرات ونتائج العلاقة التأثيرية للمقدرات الجوهرية في التهكم التنظيمي على المستوى الكلي

T	F	R ²	التهكم التنظيمي		المتغير المستجيب المتغير المفسر
			β_1	β_0	
المحسوبة **-14.672	المحسوبة **215.256	0.366	-0.613	4.487	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج (SPSS).

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (5) أعلاه نلاحظ بأن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في التهكم التنظيمي في الميدان المبحوث، إذ إن مجموع ما تفسره المقدرات الجوهرية بحسب معامل التحديد (R^2) والذي بلغ نحو (36.6%)، التغيرات التي تحصل في التهكم التنظيمي وأن (64.3%) من التغير الحاصل في التهكم التنظيمي تعزى إلى عوامل ثانية لم اخالها في أنموذج الانحدار المختبر أو من غير الممكن السيطرة عليها، وإن ما يدعم نتيجة التفسير هذه، قيمة الدرجة التأثيرية لـ (β_1) و البالغة (-0.613) لتشير إلى استدلال مفاده " أن كل زيادة بقيمة وحدة واحدة قد تحصل في المقدرات الجوهرية في الميدان المبحوث سوف تعمل على (انخفاض) التهكم التنظيمي بمقدار (-0.613) إذ إن هذه الزيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (215.256) عند مستوى (0.000) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (-14.672) وهي أيضاً دالة عند مستوى (0.000) ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى أهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري للحد من ممارسات التهكم التنظيمي والتحكم بها. لذا تقبل فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والمار ذكرها إليها أعلاه.

ثالثاً: فرضية التباين: يتباين تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من حيث الأهمية في الحد من التهكم التنظيمي في عينة الدراسة. والجدول رقم (6) ادناه تتضح منه نتائج الاختبار

جدول (6): نتائج اختبار التباين لتأثير أبعاد المقدرات الجوهرية في التهكم التنظيمي

T	F	R ²	التهكم السلوكي		المتغير المستجيب	
			$\beta 1$	$\beta 0$	المتغير المفسر	
** -11.889	** 141.354	0.275	-0.464	3.888	المعرفة	المعرفة المهارة الالتزام
** -11.497	** 132.183	0.262	-0.453	3.851	المهارة	
** -12.433	** 154.588	0.294	-0.472	3.945	الالتزام	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج (SPSS).

وبالنظر إلى ما تم عرضه من نتائج في الجدول رقم (6) أعلاه يتضح وجود تباين بين الأبعاد التي تكون منها المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) ومدى تأثيرها في عملية الحد من التهكم التنظيمي ومن خلال معاملات التأثير (β) تتضح قيم التباين هذه، إذ جاء بعد (الالتزام) بالمرتبة الأولى من حيث التأثير يليه بعد (المعرفة) ومن ثم بعد (المهارة) وبحسب ما أفرزته قيمة (β) والتي تؤكد قيمة (T) المحسوبة والظاهرة أمام كل بعد في الجدول أعلاه ومن ثم تقبل فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي تنص يتباين تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من حيث الأهمية في الحد من التهكم التنظيمي في عينة الدراسة.

ثالثاً. الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات:

- أ. تبين من خلال الدراسة أن تنمية المعرفة لدى الموارد البشرية يمكن أن يقلل من مستويات التهكم التنظيمي، إذ يشعر العاملون بأن لديهم الأدوات والقدرات اللازمة للتعامل مع تحديات العمل.
- ب. تساهم المهارات التي يمتاز بها الأفراد العاملون في تعزيز المرونة النفسية، فالمهارات المتطورة لدى الموارد البشرية وخاصة المتعلقة بحل المشكلات وإدارة ضغوط العمل، تلعب دوراً كبيراً في تحسين قدراتهم على التعامل مع كل الظروف البيئية وتقليل التهكم التنظيمي.
- ج. أشارت الدراسة إلى أن الالتزام من قبل الموارد البشرية يعزز من شعور العاملين بالانتماء والولاء، مما يقلل من الاجتهاد الوظيفي ويحد بشكل كبير من سلوكيات التهكم التنظيمي.
- د. أظهرت النتائج الإحصائية أيضاً بأن هناك تباين في تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على التهكم التنظيمي؛ وكان تأثير الأبعاد حسب درجة الأهمية فجاء بالمرتبة الأولى بعد الالتزام ثم يليه بدرجة الأهمية بعد المعرفة وأخيراً جاء بعد المهارة الأقل تأثيراً، فكلما زاد الاهتمام والدعم الذي يتلقاه الأفراد في أعمالهم، كلما انخفضت مستويات التهكم لديهم.

2. التوصيات:

- أ. توصي الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية دورية لتطوير معارف ومهارات العاملين مما يساعدهم في مواجهة تحديات العمل اليومية ويقلل من سلوكيات التهكم التنظيمي.
- ب. من الضروري بناء مناخ يدعم ثقافة الصدق والنزاهة والسلوك الأخلاقي بين العاملين في مصفى بيجي، فضلاً عن استخدام التغذية الراجعة لتقليل مستويات التهكم التنظيمي، إذ يجب العمل بجدية وتعاون جماعي وتوفير سبل الراحة، وتشجيع العمل بروح الفريق بدلاً من العمل الفردي.
- ج. توصي الدراسة بضرورة وضع أنظمة لمراقبة مؤشرات التهكم التنظيمي بشكل منتظم من خلال استبيانات دورية لقياس رضا العاملين ومستويات الاجتهاد لديهم.

د. تعزيز الانتماء الوظيفي والشعور بالمسؤولية من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإشاعة روح الإلهام والتحفيز في جميع المستويات، بهدف منحهم الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه الشركة

ه. ينبغي على الشركة المدرسة أن تولي اهتمامًا كبيرًا لمواردها البشرية من خلال السلوكيات المتبعة والتي تتسم بالعدالة والصدق، وذلك بهدف خلق بيئة تنظيمية مناسبة وصحية تحد من حالات التهكم التنظيمي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. إبراهيم، وفاء سلمان (2022) مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الابداء المنظمي- دراسة استطلاعية لأراء محمد عينة من الكادر التدريسي في جامعة بولي تكنيك في دهوك"، المجلة الاكاديمية لجامعة نورو (11)
2. ابن عصمان، خيرية محمد (2018) دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، مجلة كلية التربية، مجلد 3 العدد 130
3. أبو الذهب، محمد صبحي احمد (2017)، أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والاداء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد،
4. ادم، احمد محمد عثمان (2018) إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر
5. الدخيل، رغد عبد العزيز عبد الكريم (2021). التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (9) العدد (2)، 516-532
6. عاصي، رسول روضان، والامي، حسام علي (2022) تأثير المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية لأراء القيادات الوسطى في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 14، العدد 2
7. العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2020) العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة عملية فصلية محكمة العدد (08) 333-383
8. محمد، شلير عبد الرحمن علي ومحمد، شان عصمت (2020) دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك. مجلة جامعة دهوك، المجلد (23) العدد (2)، 494-514
9. المحمود، سعد فاضل عباس، والباشقالي، محمود محمد أمين (2020) أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد (40) العدد (3)
10. المرزوق، فاروق جعفر عبد الكريم، (2020) التهكم التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية، مجلة كلية التربية المنصورة، المجلد (1)، العدد (109)

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akcay, Vildan Hilal, (2017), Cynicism at Universities: A Research Based on Pervasion of Academics' Cynicism and its Relationship with Performance, Current Trends in Educational Sciences, St. Kliment Ohridski University Press, Sofia, Bulgaria.
2. Anand, A. et al., (2023), "Why should I let them know? Effects of workplace incivility and cynicism on employee knowledge hiding behavior under the control of ethical leadership", International Journal of Manpower, Vol. 44 (2).
3. Charles, A. T. (2014). "The effect of workplace deviance behaviour on Deviance in Public Sector Organizations: Evidence from Pakistan". Journal of Applied Economics and Business Studies, 5(1), 67-82
4. Emmanuel, Ajisafe & Oluwayemisi, Abosede (2015) Influence of Human Capital Management on Organizational Performance, Journal of Resources Development and Management Vol.14 employee performance". Marketing Management ,Elixir Marketing Mgmt, 22559-22563
5. Hsieh, N. C., Wu, S. F. V., Tsai, J. M., Lin, L. J., & Sun, J. H. (2022). "Establishing Core Competencies and a Professional Curriculum for the Care Service Department in Vocational High Schools in Taiwan". International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol.19, No.2, pp.1009
6. Kabue, L.W.& Kilika, J.M. (2016)" Firm Resource, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework", Journal of Management and Strategy, Vol (7), No (1), pp.98-108.
7. Khalid, K., (2020), Organizational Cynicism and Employee Performance, The Moderating Effect of Occupational Self-Efficacy in Pakistan, International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied Sciences and Technologies, 11(2), 1-17.
8. Lee, Chaohsien & Wu, Chihkang & Jong, Din, (2022), Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence in Taiwan, Frontiers in Psychology, Vol. (13)
9. Little, M. E. (2017). The Moderating Effect of Gender and Tenure on the Relationship between Perceived Supervisor Support and Organizational Commitment, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science, University San Jose.
10. Mishra, A. et al., (2023), "Management of Machiavellianism, Organizational Cynicism and Workplace Incivility by Servant Leaders: A Moderated Mediation Analysis of How They Maintain Trust and Performance", NMIMS Management Review, Vol. 31 (3)
11. Mughal Yasir Hayat (2020). A Holistic Model of Organizational Cynicism. Cronyism and Ingratiation, Qassim University, Al-Qassim. Kingdom of Saudi Arabia: 1-2
12. Nagarajan, R., & Prabhu, R. (2015). Competence and Capability-a New Look. International Journal of Management, 6(6), 7–11.
13. Öztürk, Mehtap, & Eryeşil, Kemalettin, & Bedük, Aykut (2016), The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention, A Research on the Banking Sector, Vol. 1, No. 3.

14. Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G., & Feierabend, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
15. Reedy, Hima Bindu Sadashive, Reddy, Roopesh Reedy, Jonnalagadda, Ratnaditya, (2022), "Literature Review Process: management the effective usage of Knowledge management publication and reviews, Vol. 3, issue 7.
16. S. Hussain and K. Shahzad, "Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital," *Asia Pacific Manag. Rev.*, vol. 27, no. 1, pp.10–17,2022.
17. Shah, S. A. H., Shah, T. A., Ullah, A., & Yasir, M. (2021). "Workplace Deviance in Public Sector Organizations: Evidence from Pakistan". *Journal of Applied Economics and Business Studies*, 5(1), 67-82
18. Shvetsova, O. A. (2019) "Core Competence Development while Carrying out Organizational Changes "World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering, Vol.13, No.2, PP.85-92.
19. Sihotang, J., Puspokusumo, R. A. A. W., Sun, Y., & Munandar, D. (2020). "Core competencies of women entrepreneur in building superior online business performance in Indonesia" *Management Science Letters*, Vol. 10, No.7
20. Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). "A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry". *The Coastal Business Journal*, Vol.14, No.1,
21. Waseem, M. (2016). "Deviant workplace behaviors in organizations in Pakistan." *The Lahore Journal of Business*, 4(2). pp. 93–104
22. Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*.