



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2020

المبدعان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

أثر التمر الوظيفي على أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة عينة من موظفي الإدارة المركزية بالمركز الجامعي عبد  
الحفيظ بوالصوف ميله

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:  
د/علي موسى أمال

إعداد الطالبين:  
- موسى الربيع  
- شير محمد الشريف

### لجنة المناقشة

| الصفة        | الجامعة                                | اسم ولقب الأستاذ |
|--------------|----------------------------------------|------------------|
| رئيسا        | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | لبيض ليندة       |
| مشرفا ومقررا | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | علي موسى أمال    |
| مناقشا       | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله | محبوب فاطمة      |

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي ألهمنا الصبر  
والثبات و أمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي، وتوفيقه لنا  
على إنجاز هذا العمل المتواضع فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك  
وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على نبينا محمد  
عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

ونتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والعرفان إلى: أستاذتنا المشرفة  
الدكتورة/ علي موسى آمال التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وأمدتنا  
بالمعلومات والنصائح و التوجيهات فبارك الله فيها وجزاها خير الجزاء .  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ، وإلى كل  
من ساعدنا ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل المتواضع .

إلى أستاذتنا بمعهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

# الإهداء

قال الله تعالى: ( يرفع الله الدين آمنوا منكم و الدين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير ) (المجادلة:11)

الفضل لله رب العالمين أولاً، وهو الذي جعل الفضل بين عباده ولن ينزع إلى قيام الساعة

إلى والدتي الكريمة فهي أحق الناس بالشكر، فضلها كبير و عطاؤها عظيم . .

إلى والدي صاحب المقام الرفيع الذي لم يدخر الجهد والوقت كي أكون في مرتبة علمية عالية

إلى إخواني وأخواتي أصحاب المكانة الغالية في قلبي ، إلى عائلتي الكريمة.

إلى الزملاء و الاصدقاء .

إلى كل من علمني حرفا في حياتي الدراسية...

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل.

الربيع

# الإهداء

قال الله تعالى: ( يرفع الله الدين آمنوا منكم و الدين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير ) (المجادلة:11)

الفضل لله رب العالمين أولاً، وهو الذي جعل الفضل بين عباده ولن ينزع إلى قيام الساعة

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني أُمي الحبيبة

إلى من كان لي سنداً وعوناً عند الشدائد طوال عمري، أبي العزيز

إلى إخواني وأخواتي ، إلى العائلة الكريمة ( زوجتي الكريمة التي كانت سندا لي

وحافزا مشجعا خلال مسيرتي الدراسية )

إلى الزملاء و الاصدقاء .

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية...

إلى هؤلاء جميعاً: أهديكم هذا العمل

مُحَمَّدُ الشَّرِيفُ

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التتمر الوظيفي على اداء الموارد البشرية لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة ، وتمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتتمر الوظيفي على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة طبق على عينة عشوائية بسيطة تتكون من (55) موظف اداري، بنسبة 65% من مجتمع الدراسة، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكانت اهم نتائج الدراسة: المستوى المتوسط للتتمر الوظيفي في بيئة عمل موظفي الإدارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف حيث بلغ المتوسط الحسابي للتتمر الوظيفي (2,2350)، في حين بلغ الانحراف المعياري للتتمر الوظيفي (0,70006)، اضافة الى وجود اثر لمختلف ابعاد التتمر الوظيفي على مستوى الاداء، كما توصلنا الى وجود علاقة عكسية بين التتمر الوظيفي و اداء الموارد البشرية فكلما زاد التتمر قل مستوى الاداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: التتمر الوظيفي، اداء الموارد البشرية.

## **summary**

The study aimed to identify the impact of job bullying on the performance of human resources among the administration staff at Abdel Hafed Bousouf University Center Mila. At a significance level of  $0.05 \geq \alpha$ ?

The study relied on the analytical descriptive approach and the questionnaire as a main tool for the study. It was applied to a simple random sample consisting of (55) administrative employees, representing 65% of the study population. The data was processed using the statistical package for social sciences spss, and the most important results of the study were: The average level of job bullying In the work environment of the employees of the central administration at Abdel Hafed Bousouf University Center Mila, where the arithmetic mean of job bullying was (2.2350). There is an effect of the various dimensions of job bullying on the level of performance, and we also found that there is an inverse relationship between job bullying and the performance of human resources.

Keywords: job bullying, human resource performance.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

| الصفحة       | العنوان                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------|
|              | البسمة                                                   |
|              | شكر و عرفان                                              |
|              | الإهداء                                                  |
|              | ملخص الدراسة                                             |
|              | فهرس المحتويات                                           |
|              | قائمة الجداول                                            |
|              | قائمة الأشكال                                            |
|              | قائمة الملاحق                                            |
| 22-16        | مقدمة                                                    |
| <b>42-23</b> | <b>الفصل الأول : التمر الوظيفي</b>                       |
| 24           | تمهيد                                                    |
| 24           | <b>أولا - ماهية التمر الوظيفي</b>                        |
| 25           | 1- تعريف التمر الوظيفي                                   |
| 27           | 2- أهمية دراسة التمر الوظيفي في بيئة العمل               |
| 27           | 3- أسباب التمر الوظيفي                                   |
| 28           | 4- سلوكيات التمر الوظيفي                                 |
| 29           | 5- خصائص سلوك التمر الوظيفي                              |
| 30           | 6- أشكال التمر الوظيفي                                   |
| 31           | 7- نوع الشخصية و التمر الوظيفي                           |
| 32           | <b>ثانيا :بعض النظريات المفسرة للتمر الوظيفي</b>         |
| 37           | <b>ثالثا - أبعاد التمر الوظيفي و الآثار المترتبة عنه</b> |
| 37           | 1- أبعاد التمر الوظيفي                                   |
| 40           | 2 - الآثار المترتبة عن التمر الوظيفي                     |
| 42           | <b>رابعا :استراتيجية مواجهة التمر الوظيفي</b>            |
| <b>87-43</b> | <b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>                      |
| 44           | تمهيد                                                    |
| 44           | <b>أولا ماهية الاداء الوظيفي</b>                         |

|               |                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------|
| 45            | 1- مفهوم الاداء                                               |
| 51            | 2- محددات الأداء                                              |
| 53            | 3 - أنواع الأداء الوظيفي                                      |
| 55            | 4 - عناصر الأداء                                              |
| 56            | 5 - العوامل المؤثرة على الأداء                                |
| 59            | 6- معايير الاداء                                              |
| 62            | <b>ثانيا :عملية تقييم الأداء الوظيفي</b>                      |
| 63            | 1- مفهوم تقييم الاداء                                         |
| 65            | 2- أهمية تقييم الاداء الوظيفي                                 |
| 67            | 3- أهداف تقييم الاداء الوظيفي                                 |
| 68            | 4- عوامل تقييم الاداء الوظيفي                                 |
| 70            | 5- عناصر تقييم الاداء الوظيفي                                 |
| 72            | 6- خطوات تقييم الاداء الوظيفي                                 |
| 74            | 7- طرق تقييم الاداء الوظيفي                                   |
| 85            | 8- معايير تقييم الاداء الوظيفي                                |
| <b>144-88</b> | <b>الفصل الثالث : الدراسة ميدانية</b>                         |
| 89            | تمهيد                                                         |
| 89            | <b>أولاً: لمحة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة</b> |
| 89            | 1- تقديم المركز الجامعي ميلة :                                |
| 90            | 2- الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف          |
| 95            | 3- وضعية الموارد البشرية في المركز                            |
| <b>84</b>     | <b>ثانيا الاطار المنهجي للدراسة</b>                           |
| 95            | 1- مجتمع الدراسة وعينتها                                      |
| 96            | 2- مجالات الدراسة                                             |
| 96            | 3-منهج الدراسة                                                |
| 96            | 4-ادوات و اساليب الدراسة                                      |
| <b>100</b>    | <b>ثالثا :عرض و تحليل النتائج بيانات الدراسة</b>              |
| 101           | 1- وصف البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة        |

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| 102 | 2- التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة |
| 130 | نتائج الدراسة                            |
| 145 | خلاصة                                    |
| 147 | خاتمة                                    |
| 154 | قائمة المراجع                            |
| 157 | الملاحق                                  |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                    | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | نموذج لطريقة التدرج البياني (المقياس المتدرج)                                   | 76     |
| 2     | نموذج قوائم المراجعة                                                            | 82     |
| 3     | نموذج طريقة الاختيار الإجباري عن بند التعاون                                    | 83     |
| 4     | محتوى محور التتمر الوظيفي في اداة الدراسة                                       | 97     |
| 5     | محتوى محور الاداء الوظيفي في اداة الدراسة                                       | 97     |
| 6     | نموذج طريقة الاختيار الاجباري عن بعد التعاون                                    | 98     |
| 7     | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ                  | 100    |
| 8     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير ا ت الشخصية والوظيفية                      | 101    |
| 9     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعء الرقابة المفردة            | 103    |
| 10    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعء الصراخ                    | 106    |
| 11    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعء النقد المستمر             | 109    |
| 12    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعء الاساءة اللفظية و الجسدية | 113    |
| 13    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعء الاستخفاف و السخرية       | 116    |
| 14    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لمحور التتمر الوظيفي           | 119    |

|     |                                                                                |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 122 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد نوعية العمل              | 15 |
| 125 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد كمية العمل               | 16 |
| 128 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد المثابرة في العمل        | 17 |
| 134 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرقابة المفرطة                             | 18 |
| 136 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الصراخ على أداء الموظفين                    | 19 |
| 137 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير النقد المستمر على أداء الموظفين             | 20 |
| 139 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاساءة اللفظية و الجسدية على أداء الموظفين | 21 |
| 141 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستخفاف و السخرية على أداء الموظفين       | 22 |
| 142 | نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التنمر الوظيفي على الأداء                        | 23 |

## قائمة الاشكال

| الرقم | التعيين                                                     | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | الشكل 1-1 الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف | 94     |

## قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق              | الصفحة |
|-------|---------------------------|--------|
| 01    | الاستبيان                 | 133    |
| 02    | أسماء المحكمين            | 142    |
| 03    | نتائج مخرجات برنامج SPSS. | 143    |

# المقدمة

## مقدمة.

### 1. إشكالية الدراسة .

تعمل الموارد البشرية في مجتمع مصغر ضمن منظماتها تربطها علاقات تنظيمية مختلفة ، تواجهها في غالب الاحيان الكثير من التغيرات والتعقيدات لاسيما في ظل التسارع الرهيب والاعباء الوظيفية المتزايدة ،لذا تشهد هذه العلاقات انواعا مختلفة من السلوكيات ترتبط بشخصيات اصحابها او بمواقعهم وسلطتهم في المنظمة ، منها التتمر الوظيفي الذي يعد من السلوكيات اللاأخلاقية والغير مقبولة في اماكن العمل .

يعتبر التتمر الوظيفي من المشكلات المعاصرة التي ازداد انتشارها في الآونة الاخير و هو يسبب العديد من الاضرار على مستوى الافراد والمنظمات لتأثيره المباشر على احد ركائز المنظمة وهو المورد البشري ، فالموارد البشرية في المنظمات الحديثة تمثل موردا هاما و موجوداً من ضمن موجوداتها إذ لا يمكن لها التطور وتحقيق أهدافها إلا بوجود موارد بشرية كفوءة وقادرة على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئتي تلك المنظمات الداخلية والخارجية، لذا فقد بات من الضروري أن تولي هذه المنظمات العناية والاهتمام اللازمين بمواردها البشرية من خلال توفير بيئة العمل الملائمة و توفير المناخ الملائم للعمل .

ان توفير المناخ الاخلاقي المناسب للعمل بات ضرورة حتمية في ظل ما ينجم عن ظاهرة التتمر من اضرار ،حيث تعد ظاهرة متعددة الوجة ينتج عنها افرادا منهكين غير راغبين بالعمل، فعادة ما تصاحب هذه الظاهرة انخفاضاً في مستويات الرضا الوظيفي ، الاداء الوظيفي الانتاجية و ارتفاعا في مستوى القلق والاجهاد العاطفي والجسدي وهو ما يجعل المنظمة في مواجهة مشاكل استنفاد مهارات مواردها البشرية وخسارتها في احيان اخرى.

لذا استوجب على المنظمات خلق بيئة محفزة لأجل جذب و إبقاء الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة و اداء عالي الجودة و الحرص على بقاءهم في المنظمة وهذا لا يمكن اتمامه فقط بالتركيز على المحفزات الايجابية في مكان العمل و انما يجب التركيز على الحد من المعوقات او السلوكيات السلبية مثل التتمر الوظيفي أو ما يسمى التتمر في مكان العمل الذي يعتبر عائق سلبي ينتج عنه الصراعات التنظيمية و التسلط و يكثر استخدام الشائعات و الشكاوي الكيدية و الأكاذيب وصولاً لمنع الترقية أو المنصب الاداري .

تعد الجامعة من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، التي تقدم وتنتج المعرفة التي هي أساس رقي وتقدم المجتمعات ونجاحها، كما تعمل على تعليم وتكوين الموارد البشرية المستقبلية لمختلف منظمات المجتمع لذا هي في حاجة الى مناخ تنظيمي خالي من مختلف سلوكيات التتمر، يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.

يعد المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف من المؤسسات الهامة في المجتمع والتي تضمن تكويننا علميا في العديد من التخصصات، من خلال اطاراته وموارده البشرية التي تسهر على تقديم كل ما هو نوعي، لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة بحث موضوع التتمر الوظيفي واثره في الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين فيه، وحاولنا توضيح إشكالية دراستنا وصياغتها في السؤال الآتي:

**هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتتمر الوظيفي على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .**

ويتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  ؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراخ على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟ .
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟ .
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟ .
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستخفاف و السخرية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟ .

## 2. فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات المطروحة نقترح في موضوعنا جملة الفرضيات التالية ونشير الى انه تم اقتراح الفرضيات الصفرية ومعها الفرضيات البديلة في حال نفيها على اعتبار ان دراستنا من الدراسات التي ترمي الى قياس ومعرفة الاثر بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة وعليه تكون الفرضيات الموجهة للدراسة كالتالي

**الفرضيات الفرعية :**

**الفرضية الفرعية 1:  $H_0$ :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

✓الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية الفرعية H02:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراخ على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

✓الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراخ على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

**الفرضية الفرعية H03:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

✓الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

**الفرضية الفرعية H04:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

✓الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**\* الفرضية الفرعية H05 :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستخفاف و السخرية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

✓الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستخفاف و السخرية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

**3.أهمية الدراسة:**

حاولنا في هذا العمل انجاز دراسة علمية من شأنها ان تشكل اضافة للأبحاث الانسانية واثراء للمعرفة في مجال ادارة الاعمال، وتكمن أهمية دراستنا الموسومة ب" اثر التمر الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة موظفي الإدارة المركزية بالمركز الجامعي ميلة " في :

### 1.3. من الناحية العلمية:

تأخذ دراستنا أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تبحثها حيث انها تتناول أحد أهم الجوانب في المنظمات:

➤ تتناول هذه الدراسة جانبا من الجوانب المهمة في المنظمات وهي الأداء الوظيفي ، لما له من أثار قيمة على نجاح المنظمات.

➤ اهتمام الدراسة بأحد أهم المتغيرات تأثيرا على أداء الفرد و المنظمة وهو التمر الوظيفي، حيث اصبحت المنظمات بجدية تبحث عن الآليات المناسبة لمواجهة هذه السلوكيات السلبية داخل المنظمة .

### 2.3. من الناحية العملية:

➤ تأخذ دراستنا أهميتها العملية من كونها تقدم دراسة ميدانية تبحث قضية الأداء الوظيفي في علاقتها بالتمر الوظيفي لدى فئة حساسة وهامة في أي منظمة وهي الأطر الإدارية التي تسيير شؤونها، حيث ستوفر نتائج هذه الدراسة اسهاما عمليا في حقل ادارة الاعمال يمكننا من الاستفادة من نتائجه العلمية ويكون هذا البحث جهدا متواضعا لفتح المجال أمام الباحثين للتعرف على إشكالية السلوكيات السلبية في المنظمات ، ومساعدتهم في استكمال ابحاثهم فيما يتعلق بموضوع التمر الوظيفي .

➤ من جانب اخر يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال الأبحاث الميدانية المتعلقة بالتمر في بيئة العمل والاستفادة منها في مجال عمل وإدارة الجامعة.

### 4. أهداف الدراسة.

تسعى دراستنا الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مشكلة التمر الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- التعرف على اثر الرقابة المفرطة في الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المركزية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- التعرف على اثر الصراخ في الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المركزية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- التعرف على اثر النقد المستمر في الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المركزية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- التعرف على اثر الإساءة اللفظية والجسدية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المركزية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- التعرف على اثر الاستحفاف والسخرية في الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المركزية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

## 5. دوافع اختيار الموضوع:

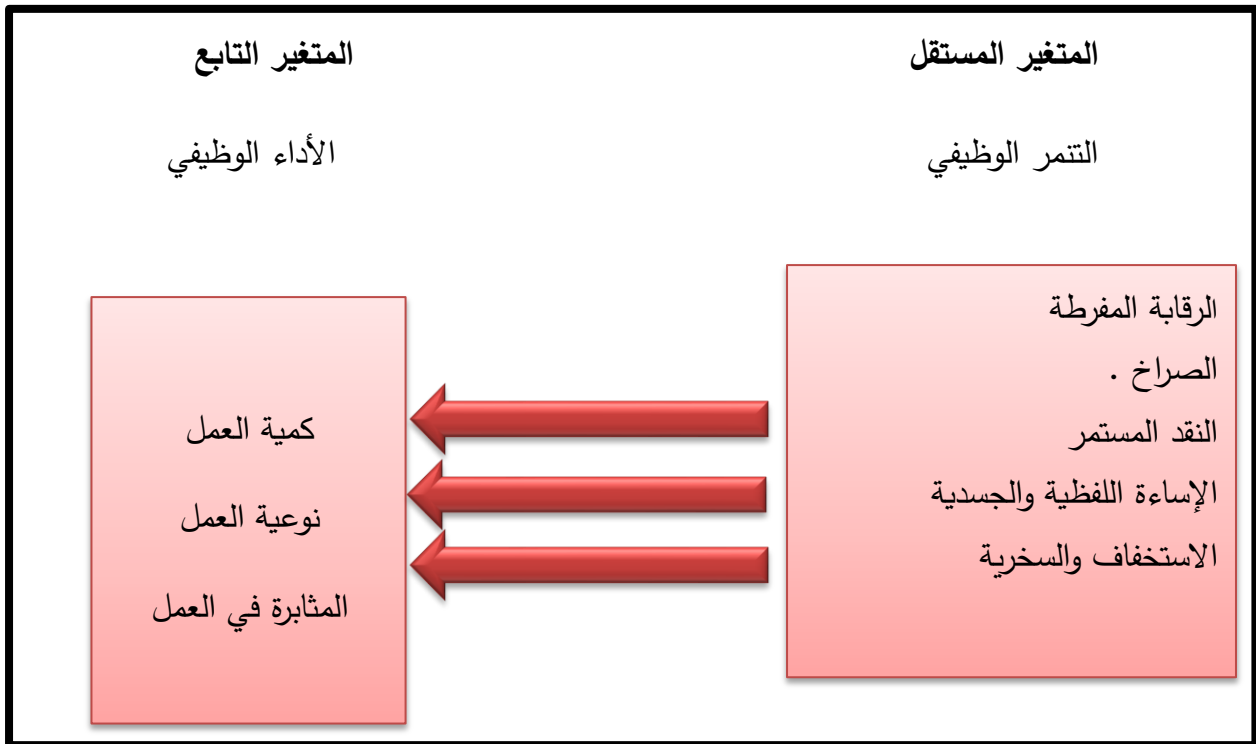
من المعروف أن لكل باحث أسبابا ودوافعا لاختيار مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، ومن الأسباب التي أدت الى اختيار هذا الموضوع هي:

- الرغبة الشخصية في بحث موضوع متعلق بموضوع التمر في بيئة العمل .
- الرغبة في انجاز دراسة علمية في مجال ادارة الاعمال تتعلق بالجوانب التي تؤثر على المنظمات ومنها السلوك التنظيمي وبشكل خاص السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل .
- ما يتميز به الموضوع من اهمية جعلت اختيارنا وميولنا نحو هذا الاخير .

## 6. منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على إشكالتنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا راجع الى تناسبه مع موضوعنا، إذ يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف الى جمع كل المعلومات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها.

## 7. نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبين

## 8. الدراسات السابقة : ( علي موسى ، 2022، ص، 11، 13)

الدراسة الاولى : العلاقة بني سلوكيات التنمر بأماكن العمل والاحترق الوظيفي :دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات المصرية ، ( 2021) ، للباحثين محمد محمود عبداللطيف، أميره سالم عبداللطيف الشورجي ، منشورة بمجلة الدراسات التجارية المعاصرة المجلد 7 ، العدد 12 الجزء الثاني .

استهدف هذا البحث معرفة العلاقة بين سلوكيات التنمر بأماكن العمل والاحترق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات المصرية . وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد بغرض معرفة علاقة سلوكيات التنمر بأماكن العمل والاحترق الوظيفي، ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (T) واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد. لتحليل بيانات البحث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال ومعالجة البيانات. تم إعداد استبيان، و توجيهه الى هيئة التمريض بالمستشفيات المصرية. وقد بلغ حجم العينة (322) مفردة، وقد أوضحت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي بين سلوكيات التنمر بأماكن العمل والاحترق الوظيفي، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات التنمر بأماكن العمل بأبعاده السخرية، والتنمر بالعمل، والإيذاء الجسدي على الاحترق الوظيفي وأبعاده ، وتوصلت أيضا وجود فروق معنوية في الاجهاد العاطفي، وتبلد المشاعر، وضعف الإنجاز الشخصي، يمكن تلخيص ما توصلت اليه الدراسة كما يلي :

- بلغ معامل التحديد (61,8 %) وهذا يعني أن المتغير المستقل ( سلوكيات التنمر بأماكن العمل ككل) يساهم بنسبة (61,8 %) من التغير في مستوى الاحترق الوظيفي كمتغير تابع أي يوجد تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات التنمر بأماكن العمل ككل كمتغير مستقل على الاحترق الوظيفي كمتغير تابع.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين سلوكيات التنمر بأماكن العمل والإجهاد حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين سلوكيات التنمر بأماكن العمل والإجهاد العاطفي عند مستوى (0,01) .
- تبين أن أكثر سلوكيات التنمر بأماكن العمل ارتباطاً بالإجهاد العاطفي هو الإيذاء الجسدي يليه التنمر المرتبط بالعمل ثم السخرية .
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين سلوكيات التنمر بأماكن العمل وتبلد المشاعر عند مستوى (0,01) .وتبين أن أكثر سلوكيات التنمر بأماكن العمل ارتباطاً بتبلد المشاعر هو التنمر المرتبط بالعمل يليه الإيذاء الجسدي.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين سلوكيات التنمر بأماكن العمل وضعف الإنجاز الشخصي عند مستوى (0,01).وتبين أن أكثر سلوكيات التنمر بأماكن العمل ارتباطاً بضعف الإنجاز هي السخرية
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من السخرية، والتنمر المرتبط بالعمل، والإيذاء الجسدي كمتغيرات مستقلة على ضعف الإنجاز الشخصي كمتغير تابع عند مستوى معنوية. (0,01)

من خلال الدراسة السابقة نستنتج اهم الآثار التي يمكن ان تسببها سلوكيات التمر الوظيفي وهي الاجهاد العاطفي حيث ساهم الايذاء الجسدي بشكل كبير في التسبب في الاجهاد العاطفي لدى افراد عينة الدراسة وكما هو معلوم ما يتركه التعدي الجسدي من اثار نفسية جسيمة على الفرد تسبب له صدمات قد يمتد اثرها الى زمن بعيد ، من جانب اخر تسهم سلوكيات التمر الوظيفي في شعور الافراد العاملين بحالات تبدل المشاعر ، كما ان السخرية المستمرة وتعرض الافراد العاملين الى هذا السلوك يساهم بشكل كبير في ضعف ادائهم وانجازهم الشخصي وهو ما ينعكس بلا شك بشكل سلبي على اداء المنظمة ناهيك عن التفكك الذي يصيب بيئة العمل فهي مجتمع مصغر يعيش فيه الافراد يؤدون مهام محددة واهداف كذلك، فالمناخ اللاأخلاقي الذي تسببه سلوكيات التمر يؤدي الى انهيار القيم فيه وانعدام الثقة وسواد مشاعر النفور وعدم التقدير والاحترام وبالتالي غياب التساند والتعاون الوظيفي ، التحفيز المعنوي ، الاستقرار الوظيفي وهي من اهم عوامل نجاح الفرد والمنظمة .

**الدراسة الثانية :التمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية (2020) ، من إعداد عبدالملك بن طاهر الحاج ، المنشورة بمجلة جامعة امملك سعود للعلوم الإدارية(مج 29)،ع (2)**  هدفت الدراسة إلى استقصاء التمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من عدة جوانب. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (580) موظفًا. وقد توصلت الدراسة الى ان :

### 1. أكثر ما يمارس فيها من سلوكيات وأنماط التمر الإداري يتمثل في:

- الطلب من الموظف تأدية عمل أقل من مستوى قدراته،
- مراقبة عمله بصورة شديدة،
- تجاهل آرائه ووجهات نظره المتعلقة بالعمل،
- حجب المعلومات التي تؤثر على أدائه،
- تذكيره دائماً بأخطائه السابقة المتعلقة بعمله.

### 2. في ما يتعلق بأبرز مصادر التمر الإداري، أشارت النتائج إلى أن:

- رأى أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم حيال السؤال الرامي إلى تحديد أبرز مصدر للتمر في الجهاز الإداري الحكومي؛ حيث يتضح أن (26,1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن أبرز مصدر للتمر الإداري هو الرئيس المباشر،
- بينما ما نسبته (24,3%) منهم يرون أن أبرز مصدر هم الزملاء في العمل.
- في حين وجد أن (24 %) يرون أن الرئيس الأعلى هو أبرز مصدر.
- في حين أن (16,2%) يرون أن المستفيدين من الخدمة هم مصدر التمر.
- ما نسبته (9,3%) أن المرؤوسين في العمل هم أبرز مصدر للتمر الإداري.

■ من خلال جمع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة الذين اعتبروا الرئيس المباشر والذين رأوا الرئيس الأعلى كمصدرين أساسيين للتمتع الإداري في بيئة العمل، يصبح المجموع (50,1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهو ما يدل على أن الأغلبية يرون أن التمتع الإداري يأتي من المستويات القيادية والإشرافية في الجهاز الإداري (الإدارة)، وهذه نتيجة منطقية؛ لأن هذه المستويات القيادية لديها قدر واسع من السلطات والصلاحيات التي قد تسيء استخدامها أحياناً في إطار العمل. وهذه النتيجة المتعلقة بالقيادات الإشرافية كمصدر أساسي للتمتع الإداري .

### 3. فيما يتعلق بأبرز الاساليب مواجهة التمتع توصلت الدراسة الى ان :

- ( 34.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أنهم يتبعون استراتيجية التحلي بالصبر والحكمة وضبط النفس وعدم فعل أي شيء في حال التعرض لحالة من التمتع الإداري،
- في المقابل أفاد ( 26.6%) منهم أنهم يتبعون استراتيجية المواجهة وعدم الصمت نحو الشخص المتمتع.
- في حين أن ما نسبته (13.4%) أفادوا أن ممارسات التمتع الإداري جعلتهم يفكرون بترك العمل، والبحث عن منظمة أخرى، وهي أعلى بكثير من النسبة التي توصلت لها دراسة (LaVan & Martin, 2010) على عينة من ضحايا التمتع في القطاع العام الأمريكي، وهي أن حوالي (2.2% ) منهم يفكرون بالخروج الطوعي من المنظمة.
- كذلك يتضح أن ( 7.8%) يتقدمون بشكوى ضد المتتمتعين
- ان ( 6.6%) يلجؤون الى خفض الاداء.
- ان ( 1.2%) يلجؤون الى الغياب للرد على التمتع و( 0.7%) يلجؤون الى العطل المرضية .

نستنتج من خلال الدراسة السابقة ان ابرز مصادر التمتع الوظيفي هم الرؤساء لما لهم من سلطة وصلاحيات لكن يساء استخدامها في بيئة العمل كما ان نسبة لا بأس بها تلجأ الى الصمت وضبط النفس ، في المقابل هناك من يواجهون المتتمتعين ، اضافة الى وجود افراد يريدون ترك وظائفهم نتيجة التمتع الوظيفي وهذا يعد من اخطر واسوء الاثار التي تتجم عن هذه الظاهرة .

الدراسة الثالثة : الصداقة التنظيمية واثرها في الحد من التمتع في مكان العمل ، دراسة ميدانية في وزارة الإعمار والسكان العراقية ،(2021)، للباحث علي حسني عبد الزهرة منشورة بمجلة الجامعة العراقية العدد 50، ج2.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الصداقة التنظيمية والتمتع في مكان العمل للحد من ظاهرة التمتع الوظيفي وبناء علاقات جيدة بين الموظفين ، بما ينعكس على رفع كفاءه العمل الإداري كما هدف البحث الى تسليط الضوء على الصداقة التنظيمية ودورها في تعزيز هوية الوزارة وزيادة روح الانتماء والتعاون بين الموظفين، حيث اجري البحث داخل مركز وزارة الإعمار والسكان العراقية

، وكان مجتمع البحث يتمثل بجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية داخل مركز الوزارة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية شملت (120) مفردة ، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، اذ اظهر البحث ان الوزارة تعاني من ظاهرة التمر في مكان العمل ، يمكن تلخيص النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة كما يلي :

- يتضح من خلال النتائج أن البعد الأول التمر المرتبط بالعمل جاء بالمرتبة الأولى من حيث أهميته وبوسط حسابي ( 3,25 ) وهذا معناه أن هنالك انتشارا للتمر الوظيفي بوزارة السكان والإعمار العراقية قيد البحث .
- تعاني وزارة الإعمار والسكان من ظاهرة التمر في مكان العمل بشكل ملحوظ وما يؤكد ذلك تشخيص عدد من طلبات نقل داخل وخارج الوزارة.
- بالرجوع الى شدة الإجابة التي بلغت (65,14%) وهي نسبة جيدة تؤكد اتفاق افراد العينة على فقرات الاستبيان، وبالاستناد الى تلك المعطيات نلاحظ ان القيادات في وزارة الإسكان والإعمار تمارس نوعا من التمر المرتبط بمكان العمل عن طريق مطالبة الموظفين بإنجاز اعمال بأوقات غير معقولة وهذا ما تؤكد شدة الإجابة البالغة (69 %) والتي استحوذت على المركز الأول في هذا المتغير، اضافة الى قيام تلك الإدارات بتهميش اراء الموظفين وعدم اخذها بجدية .
- .على الرغم من كون التمر الشخصي منخفض في وزارة الإسكان والإعمار لكن تجدر الإشارة الى تشخيص عدد من طلبات النقل ناتجة عن الأفعال السلبية و التي تؤثر بشكل مباشر على شخصية الفرد مثل الانتقادات المتكررة.
- من جهة اخرى توصل البحث إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الصداقة التنظيمية والتمر في مكان العمل حيث كانت هناك علاقة تأثير معنوية بين الصداقة التنظيمية والتمر في مكان العمل و أن أكثر المتغيرات تأثيرا في تقليل حالات التمر في مكان العمل هي الصداقة التنظيمية .
- على الرغم من وجود مظاهر التمر الا ان الحالات المرتبطة بالتمر الجسدي كانت قليلة ولم تسجل الا بضع حالات في الوزارة وهذا ما يؤكد ان اغلب حالات التمر تأتي من مصادر الاستخدام الخاطئ للسلطة الإدارية والبيروقراطية التي يتمتع بها مدراء مستوى الإدارة الوسطى والعليا في الوزارة.

من خلال هذه الدراسة نتوصل الى ان الاستخدام الخاطئ للسلطة كأحد اشكال التمر الوظيفي من شأنه ان يترتب عنه العديد من الاثار السلبية على الافراد العاملين ،كان ابرزها في هذه الدراسة طلبات النقل العديدة سواء في داخل الوزارة او الى خارجها اضافة الى ان سلوكيات الانتقاد المتكررة وتهميش اراء

الموظفين وعدم الأخذ بها اسهمت هي الأخرى في هذه الآثار وهنا ننتبه الى الانعكاسات الخطيرة لسلوكيات التتمر الوظيفي على الافراد من جهة والمنظمات من جهة أخرى .

# الفصل الأول:

## التنمر الوظيفي

## تمهيد

موضوع التمر حظي باهتمام كبير من الباحثين في مجال علم النفس والصحة النفسية، غير انه اصبح من المواضيع الهامة في المجال الاداري والتنظيمي لما له من الاثار على الانتاجية والاداء، ولعل أهم الدوافع وراء هذا الاهتمام أن التمر أصبح مشكلة خطيرة واسعة الانتشار في مجتمعاتنا تحتاج العديد من الدراسات للحد منها

نتطرق في هذا الفصل الأول للتمر الوظيفي من حيث ماهيته، أشكال وأسباب التمر الوظيفي ، والعوامل المؤثرة فيه، حيث نحاول لقاء الضوء على هذه الظاهرة من حيث :

- بعض النظريات المفسرة للتمر الوظيفي .
- أبعاد التمر الوظيفي و الآثار المترتبة عنه .
- استراتيجية مواجهة التمر الوظيفي.

## أولاً: ماهية التنمر الوظيفي .

يعتبر التنمر الوظيفي في بيئة العمل من أهم المشكلات المعاصرة في مختلف الإدارات وأماكن العمل و التحديات المعاصرة التي يعيشها الفرد، ووجود العديد من الأزمات التي تتطلب من الإنسان أن يكون قادراً على مواجهتها ومواجهة مستجدياتها في بيئة العمل، التي قد تكون حاضنة لسلوك التنمر الوظيفي الذي يتسم بعدم الاتزان والأمن النفسي والوظيفي، كي يكون قادراً على إنجاز مهامه الوظيفية بعيداً عن الصراع وتشتت الأفكار.

### 1. تعريف التنمر الوظيفي :

تعددت تعريفات التنمر الوظيفي، وفيما يلي البعض منها

يمكن ان نشير الى التنمر الوظيفي على انه : ( عبد الوهاب مغار، 2015، ص513)

- ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد رؤوسهم، هذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكال عدة مثل اللفظية، غير اللفظية، النفسي، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات.

- ميل بعض أصحاب أو مدراء أو رؤساء العمل إلى السيطرة والهيمنة على رؤوسهم ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف لدرجة أن عددا لا يستهان به من الموظفين قد يجبرون نفسياً وقهرياً على ترك العمل بتقديم الاستقالة أو التحويل إلى قطاع آخر أو جهة أخرى .

- أي تصرف متعمد بصورة متكررة تجاه أحد الموظفين بنية الإساءة إليه وإهانته ووضعه في مواقف محرجة، أو من خلال التقليل من أدائه في العمل، قد يتعرض الموظف لهذه المشاكل من زملائهم أو مشرفيهم أو المديرين

عليه فالتنمر هو مجموعة الأفعال اللفظية او سلوكية التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد تجاه فرد او مجموعة من أجل إلحاق الأذى بهم، سواء على المستوى النفسي أو الجسدي .

عرفته (العزوني، 2019) أنه ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد رؤوسهم، هذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكال عدة مثل اللفظية، وغير اللفظية، النفسي، الاعتداء الجسدي، والإذلال، والإشاعات.

ويعرفه (Rossiter & Sochos 2018) بأنه مجموعة من السلوكيات السلبية المستمرة الموجهة من عامل واحد أو مجموعة من العاملين في بيئة العمل تجاه الضحية.

تعرفه (بشرى إسماعيل، 2017)، بأنه " مجموعة من السلوكيات السلبية غير المرغوبة والمتكررة والمستمرة التي يتعرض لها الفرد أو مجموعة من الأفراد في بيئة العمل من الإدارة أو الزملاء، جميعها أو مفردة وتنتهك قانون العمل وحقوق الموظف وكرامته في العمل؛ وذلك من أجل إلحاق الأذى والضرر به وتخويفه وتحطيمه وإهانته، ومع استمرار العمل في المؤسسة يخلق لديه مشاعر الظلم والعجز، ويشكل خطراً على صحته وسلامته الجسمية والمهنية والنفسية، وكذلك على المؤسسة التي يعمل بها." من كل ما سبق " التنمر الوظيفي هو مجموعة السلوكيات السلبية المتكررة التي يتعرض لها الموظفون والعاملون في مكان العمل، ويشمل كافة المضايقات وعدم التحمل والإشراف السيئ، ويأخذ نمط التهريب والتخويف والإذلال، كما أنه من الظواهر الخطيرة التي تُمارس في بيئة العمل تجاه الضحية "

## 2. أهمية دراسة التنمر الوظيفي في بيئة العمل .

إن الهدف من دراسة التنمر بكافة مجالاته الارتقاء بالكادر الإداري والوظيفي، وجعل بيئة العمل موائمة تتسم بالتكيف الوظيفي والصحة النفسية وشخصية الموظف وعلاقاته الاجتماعية، وكيفية إدارة ما يتعرض له من ممارسة تنمر سلبية، ويكمن ذلك في أهميتين أساسيتين : (أرنوط، 2018، ص487)

- الأهمية الأولى: قيمة العمل في الحياة المهنية وأثر ذلك على علاقاته الاجتماعية والسلوكية بالعاملين المحيطين به، فسعادته في حياته هي انعكاس لسعادته في العمل والعكس صحيح، إذ أن توافقه المهني له تأثيرات على شخصيته واتزانه وصحته الجسمية والنفسية، في كافة مناحي الحياة الأخرى الأسرية والاجتماعية.
- الأهمية الثانية: هو الآثار السلبية للتنمر في جو العمل سواء على مستوى الموظفين أو المؤسسة نفسها بل وعلى المجتمع بأكمله، فتعرض العامل للتنمر في بيئة عمله وشعوره بالتهديد والتخويف يسبب له التوتر والقلق والاكتئاب والإجهاد، ويؤثر في إنتاجيته ودفاعيته للإنجاز في العمل، ويخفض قدراته الابتكارية والإبداعية، حتماً على المختصين دراسة سلوكيات التنمر في بيئة العمل، والوسائل والطرق والبرامج الإرشادية والعلاجية الممكنة للحد من آثاره السلبية .

## 3. أسباب التنمر الوظيفي.

للتنمر الوظيفي العديد من الاسباب منها ما يتعلق بالفرد واخرى بالبيئة التنظيمية منها :

- 1- غياب الدور الفعال للرقابة الذي يحفظ كرامة الموظفين والعاملين كافة.
- 2- غياب القانون الذي يحمي الموظف من الوقوع في زمرة التنمر الوظيفي.

- 3- عدم دراية بعض الموظفين بحقوقهم وواجباتهم تجاه أعمالهم.
  - 4- عدم تحديد واجبات العمل لكل موظف وتكليفه رسمياً بذلك.
  - 5- عدم خضوع المدراء ورؤساء العمل إلى الفحص الطبي النفسي قبل التعيين لهذه الوظيفة.
- 4. سلوكيات التنمر الوظيفي.**
- يعرف التنمر الوظيفي بمجموعة من السلوكيات المميزة له من أهمها: (الشوابكة، 2019: 20)
1. سلوكيات تكون مرتبطة بالعمل مثل تغيير المهام الوظيفية أو جعلها صعبة الأداء.
  2. العزلة الاجتماعية، قد تكون من قبل الزملاء في العمل أو بعض المدراء حيث يتجنبون الحديث مع الموظف.
  3. الهجمات الشخصية من خلال مهاجمة الحياة الخاصة بالموظف وجعله في بوتقة الانهزامية.
  4. السخرية ونشر الشائعات ضد الموظف الضحية (المتنمر عليه).
  5. التهديدات اللفظية كالانتقادات، والاستهتار، والعنف الجسدي في أماكن العمل، وسحب الصلاحيات عن الموظف؛ من أجل تهميشه كلياً ومنح المهام والصلاحيات المتعلقة بالموظف المتنمر عليه لموظفين آخرين حتى يحارب نفسياً وصحياً.
- ذكر (الزبيدي والشمري ، 2021 ) لأهم ما جاء في كتاب (Kohut، 2007) الذي تحدثت عن كيفية فهم والتحكم والحد من التنمر وفيه تحدد سلوكيات التنمر في التالي:
1. استخدام الإساءة اللفظية والتحرش والتعمد في استبعاد الموظفين من مجموعة الزملاء.
  2. نشر شائعات كاذبة عن الموظف، وإرسال موظف بقصد الإيذاء والتهديد والترهيب المستمر.
  3. تشجيع الموظفين على كراهية وعزل هذا الموظف لموقع عمل آخر.
  4. الاستمرار في استخدام الافتراءات العنصرية المهنية تجاه الموظف.
  5. المهاجمة بقصد قيام مجموعة أفراد متنمرين بالتصرف بشكل منسق لإيذاء الموظف.
  6. الإزعاج الواضح من قبل المتنمر وإجباره على فعل ما لا يرغب به.
  7. إيذاء المتنمر عليه وغرس الخوف والغضب والعجز المهني في حياته اليومية.
- من جانب آخر نجد أن المؤشرات التي تُعنى بالتنمر وتدل على التوتر النفسي، تتمثل كذلك في بعض السلوكيات التالية: (مغار، 2015 ، ص516).
- الاحتفاظ بمعلومات ضرورية لإتمام العمل بطريقة متعمدة، والتعليقات المفتقدة للاحترام.
  - البكاء أمام الموظفين والزملاء أو على انفراد والتفريغ النفسي.

- المراقبة والانتقادات الموجهة المبالغ فيها أثناء تأدية مهام الوظيفة.
- الضغوط المهنية على الموظف بشكل متعمد بهدف زيادة العبء الوظيفي.
- خفض إنجاز عمل الموظف أمام الآخرين بهدف دفعه للفشل والاستقزاز واستحقاره.
- استبعاد الموظف من الاجتماعات في بيئة العمل، وإشعاره بأنه غير مرغوب به مهنيًا.
- جعل الموظف في بيئة العمل أضحوكة والاستهزاء به أمام أقرانه وزملائه.

## 5. خصائص سلوك التنمر الوظيفي:

تشير الدراسات الحديثة الى ضرورة الاهتمام بعلاقات العمل الداخلية و الصداقة التنظيمية لأنها تساعد على تبادل الخبرات وتنمية روح الفريق وزيادة ثقة الموظف بنفسه وبين الأفراد، غير أن هناك بعض السلوكيات داخل التنظيم من شأنها الاضرار بالأفراد والعلاقات منها التنمر في بيئة العمل ، تتميز تلك السلوكيات بمجموعة من خصائص يتميز بها المتنمرون وهي: (مغار، 2015، ص 517).

1. **عدم توازن القوى** : فالمتنمر قد يكون أكبر أو أقوى أو في وضع وظيفي وإداري أفضل من المتنمر عليه الضحية.
2. **النية في الإيذاء** : فالمتنمر يعرف أنه يتسبب بالألم النفسي أو الجسدي للمتنمر عليه، ويجد المتعة في ذلك السلوك، ويتمادى في هذا السلوك أمام الزملاء بالتفاخر.
3. **التهديد بعدوان تالي**: أن هذا العدوان ليس الأخير، كما يهدف ممارسته للتنمر إلى إخفاء عيوبه وقلقه أمام الموظفين.
- 4- **السيطرة والاستحواذ على ممتلكات الغير**: بطريقة غير مقبولة وإهانة زملائه له بهدف عدم تعزيزه لاحترام ذاته

## 6. أشكال ممارسة التنمر الوظيفي.

يظهر التنمر الوظيفي تجاه الموظفين والعاملين سواء كان أفقياً أو رأسياً بين الموظفين والمسؤول أو الموظفين تجاه بعضهم البعض على عدة أشكال منها ما يلي: (عبد المطلب، 2019، ص324)

1. **التنمر الجسدي**: كالضرب أو الصفع، أو القرص ، أو الرفس، أو الإيقاع أرضاً، أو السحب، أو إجباره على فعل شيء يكون غير مرغوب فيه.
2. **التنمر اللفظي**: السب والشتم واللعن، والإثارة، والتهديد، والتعنيف، ونشر الإشاعات الكاذبة بين الموظفين، والتلفظ بألقاب ومسميات للمتنمر عليه، واستخدام تسمية عرقية تضايقهم.
3. **التنمر الجنسي**: استخدام ألقاب وأسماء جنسية ينادي بها، أو كلمات قذرة، أو لمس، أو تهديد.

4. التنمر العاطفي والنفسي: المضايقة، والتهديد، والتخويف، والإذلال، والرفض من الجماعة.
  5. التنمر في العلاقات الاجتماعية: منع العاملين من ممارسة بعة الأنشطة بإقصائهم، أو رفض صداقتهم، أو نشر شائعات عنهم تغيض شعورهم.
  6. التنمر على الممتلكات: أخذ أشياء الآخرين والتصرف فيها، أو عدم إرجاعها أو إتلافها.
- كما صنف اشكال التنمر الى التنمر المباشر وغير المباشر: (المنديل وآخرون، 2018 ، ص74-75 )

#### 1. التنمر المباشر و يتعلق بما يلي :

- نشر الإشاعات غير الصحيحة عن الضحية.
- الانتقاد السلوكي للضحية بشكل غير المبرر.
- نشر الانتقادات والملاحظات غير الموضوعية عن الضحية.
- التحقير وإفتعال السخرية المتعمدة.
- التفوه بملاحظات غير مناسبة عن أسلوب حياة الضحية.
- إظهار الاستهزاء المتكرر بعبارات متكررة، ونعته بها طول الوقت.
- التدخل في العلاقات الشخصية لدى الضحية.

#### 2. التنمر غير المباشر:

- إرهاب الضحية في العمل وإشعاره بالتقصير بالعمل.
- تقييد حرية الضحية بالعزل أو نقله أو إبعاده عن مكان العمل الرئيسي.
- تحديد مهام متدنية أو تتجاوز مستوى المهارة لشخص غير مؤهل.
- معاملة غير عادلة فيم ا يتعلق بالاستحقاقات مثل الإجازة أو التدريب.
- رفض الوصول إلى الموارد أو المعلومات للتشاور عمداً.
- تهميش الموظف من أنشطة العمل العادي

#### 7. نوع الشخصية والتنمر الوظيفي .

تظهر عدة شخصيات تمارس التنمر وتسعى إلى نقشي هذه الظاهرة من أجل التهويد النفسي وتحطيم معنوية الموظف وجعله محك الشك والانهازمية حيث تبرز كما يلي : ( غنيم، 2020 ، ص38 )

1. المتنمر الناقد المستمر: هدف هذا المتنمر تفكيك ثقة الموظفين، ووضع المكائد وتصيد الأخطاء
2. من خلال النقد المستمر والموجه وغير المبرر، كما يبحث عن أي خلل مُتَوَقَّع من أحد الموظفين الذي يؤدي عمله بلا كلل لهدم مصداقيته ودافعيته.

3. **التمتر الصارخ** :حيث يهدف هذا السلوك المسيء إلى إذلال وتوبيخ الموظفين أمام زملائهم بالعمل بمجرد مناداتهم أو توجيه تعليمات بصوت مرتفع ومزعج.

4. **التمتر حارس البوابة** : ويطلق على هذا النوع من التتمتر في ممارسة سلطته على الموظفين، سواء

كانت سلطته حقيقية أم مدركة، يقوم بحرمان العاملين من الأدوات التي يحتاجونها لأداء مهام عملهم بكفاءة، وهذا الحرمان يعيق تنفيذ الأعمال.

5. **التمتر المهمم** : هذا النوع من التتمترين يسعى ليكون مركزية العمل في جميع الأوقات، من خلال

الإطراء المستمر لمسئولهم ومعاملة الموظفين بلطف وجلبهم تجاههم خاصة الجدد، كما يسعون إلى جلب المعلومات الشخصية والخاصة عنهم لاستخدامها ضدهم لاحقاً بكل سهولة.

6. **التمتر المتمني** :هذا النوع من التتمترين يريد أن يحصد ما يقوم به الموظفون لصالحه، كما يبين أنه لا غنى عنه مطلقاً، كذلك لا يتم القيام بأي عمل سوى عن طريقهم فهم ليسوا جديين في وظائفهم، ويمنعون كل ما بوسعهم لحدوث التغيرات والعمليات التي قد تحدث في عملهم.

## ثانيا : بعض النظريات المفسرة للتمتر الوظيفي:

### 1. النظرية التحليلية ( التحليل النفسي) (الدسوقي، 2016، ص 31 )

يفسر سلوك التتمتر وفقاً لهذه النظرية بأن التتمتر الوظيفي يسقط ما يعانيه من التتمتر من إحباط وسلوكيات غير سوية داخل الأسرة أو بيئة العمل على شخصية الضحية من خلال أساليب التعامل غير السوية مع الفرد، وأن عدوان الفرد على الآخرين هو تفريغ طبيعي لطاقة العدوان الداخلية الذي يجب إشباعها.

ان سلوك العدوان والتتمتر ما هو إلا تعبيراً عن نتيجة الصراع والتناقض بين غريزتي الحياة والموت فيسعى الفرد إلى التدمير سواء تجاه نفسه أو اتجاه الآخرين، كذلك إن الطفل يولد بدافع عدواني، وتتعامل هذه النظرية كذلك مع سلوك العدوان بأنه استجابة غريزية، وطرق التعبير عنها متعلمة، فهي تقول :بأنه لا يمكن إيقاف السلوك العدواني أو الحد منه من خلال الضوابط الاجتماعية أو الإحباط، ولكن ما نستطيع عمله فقط هو تحويل العدوان وتوجيهه نحو أهداف بناءة بدلا من الأهداف التخريبية والهدامة، وتبعاً لهذه النظرية فلن القوى المحركة لسلوك الإنسان هي غريزة الموت وغريزة الحياة، وتفسر نظرية التحليل النفسي

العدوان من منطلق غريزة الموت عند الإنسان قد يعتدي بدون آثار جانبية حتى يفرغ طاقته العدوانية، ويخفف توتره النفسي، ويعود إلى اتزانه الداخلي.

كما يؤكد أصحاب مدرسة التحليل النفسي القدامى أن الطفل أثناء الرضاعة يكتسب خبرات سارة أو مؤلمة ترتبط بالألم والموازنة والتمييز، كما يتم تخزين تلك الخبرات في ذاكرته، وقد يكون المتمتر فاشل في المقاومات الشخصية في إخفاء الخبرات بسبب الضعف الجسدي والقصور البيولوجي، في حين أن المتمتر ينتظر الوقت المناسب له للإظهار المكبوتات التي بداخله من اعتداء وتتم وأن التتمر ما هو إلا استجابة ونتيجة الصراع والتناقض بين غريزة الحياة وغريزة الموت، عن طريق تعذيب الآخرين وإلحاق الأذى بهم والتصدي لهم .

ان الاستجابة للعنف هي ظاهرة غريزية تعبيرية وتعويضية عن الإحساس بالنقص وتكون قوة ونزعة الكراهية لدى الفرد عندما تجد هذه النزعة الطريق إلى التعبير، يسيطر العنف على الإنسان عندما يشعر بتهديد خارجي تتنبه غريزته العدوانية فتجمع طاقاتها ويغضب، أما من وجهة نظر المحللين النفسيين الجدد للتمتر الوظيفي فيرى أدلر أن هناك قوة دافعة مستقلة توجه سلوك التتمر توجد في اللاشعور، ويوجد ذلك إذا ما تواجد موظفان أو أكثر في موقف عدائي واستفزازي. (الصبيح، والقضاة، 2013، ص49)

## 2. النظرية السلوكية ( :الصبيح والقضاة، 2013: 48)

تنظر إلى سلوك المتمتر على أنه سلوك متعلم، فلذا ضرب الولد شقيقه مثلاً وحصل على ما يريد فانه سوف يكرر سلوكه العدواني هذا مرة أخرى لكي يحقق هدفاً جديداً، من هنا العدوان هو سلوك يتعلمه العامل لكي يحصل على كل شيء، حيث يعنف السلوكيون بأن السلوك العدواني كغيره من السلوكيات الإنسانية من خلال نتائجه، حيث تزداد احتمالية حدوث السلوك العدواني إذا كانت نتائجه مطروحة والعكس صحيح، أي أن الأنماط السلوكية محكومة بتوابعها اجتماعياً، كما يرى أصحاب النظرية أن سلوك التتمر هو نوع من الاستجابات السائدة لدى شخصية بعض الموظفين، كما أن المتمترين لديهم ظاهرة العدوانية والاندفاعية تجاه الأقران، كذلك لديهم رغبة في اظهار قوتهم الجسمية والنفسية والهيمنة، كما ترى النظرية السلوكية أن سلوك التتمر قابل للتكرار والاستمرارية إذا ارتبط بالتعزيز، وإذا وجدت استجابة تدعّمه، فان هذا سيؤدي إلى تكرار السلوك والعكس صحيح، وإذا لم يتبع السلوك تعزيز ودعم سوف يؤدي إلى انطفاء السلوك وعدم تكراره مرة أخرى، كما أن سلوك التتمر شأنه كأي سلوك يكتسبه الفرد من البيئة المحيطة به تبعاً لقوانين التعلم، ونجد أن المتمتر في النظرية السلوكية يعزز سلوكه من قبل الزملاء والأصدقاء .

## 3 . النظرية الوظيفية: (سلام، 2000، ص 31)

أكد كل من دولار ومولر (Dollar & Miller) أن العنف والعدوان بجميع أشكالهم اللفظية والجسدية، إنما هي استجابات فطرية للإحباط ، وتوجد علاقة طردية بين شدة الإحباط والعدوان، فالرغبة في السلوك التنمري والعنف يختلف بكمية الإحباط الذي يعانيه الفرد، فالشعور بالضيق وإعاقة إشباع الحاجات البيولوجية والنفسية تثير الإحباط لدى الفرد، مما يولد لديه سلوك عدواني.

ترجع النظرية الوظيفية في دراسة سلوك العنف والعدوان وأشكال التنمر نتيجة لفقدان الارتباط والانتماء للجماعات الاجتماعية التي تنظم وتوجه سلوكيات الأفراد المنتسبين إليها، ونتيجة لفقدان المعايير والضبط الاجتماعي، حيث يسلكون سبيل العنف والعدوان نظرا لعدم معرفتهم بأسلوب آخر غير السلوك المنتسبين إليه، السلوك العدواني والتنمر إنما هو صورة عن النماذج التي شاهدها الفرد في المجتمع، ورد فعل المجتمع هو الذي يطفئ السلوك التنمري، وأن السلوك العدواني والإجرامي هو سلوك مكتسب عن طريق التعلم من خلال التفاعل الاجتماعي، ويتم بنفس الطريقة التي يتعلم بها الأفراد أي نمط آخر، سلوك العنف يتم تعلمه بواسطة التنشئة الاجتماعية الأسرية التي هي اللبنة الأولى، ثم جماعة الرفاق في كافة المراحل الدراسية حتى الجامعية وفي العمل الوظيفي .

## 4 . النظرية الإنسانية ( :الصبيح، القضاة ، 2013، ص53)

لقد أكدت هذه النظرية على احترام مشاعر الموظف وتقديره والرفع من شأنه، وهدف هذه النظرية الأساسي الوصول إلى تحقيق ذات الموظف، وأن الإنسان فريد بطبعه، وتحكمه مشاعر وأحاسيس وسلوكيات حياتية، من رواد هذه النظرية ابرهام ماسلو وكارل روجرز، تُفسر لنا أسباب سلوك التنمر حسب نظرية هذه المدرسة من خلال عدم إشباع الموظف للحاجات البيولوجية من مأكل ومشرب وحاجات أساسية أخرى ، قد ينتج عن ذلك عدم شعور بالأمن، يؤدي إلى ضعف الانتماء الوظيفي كذلك إلى جماعة الرفاق والأقران الأمر الذي يؤدي إلى ضعف تقدير الذات، والذي قد يؤدي إلى التعبير عن ذلك بأساليب عدوانية وأخرى غير مقبولة من الفرد مثل سلوك التنمر

التنمر يوحى بخيبة أمل الموظف، وهو عائق تجاه إشباع حاجاته الفسيولوجية، كما أن شعوره بالإحباط ناتج عن المواقف السلبية والتعسفية، كما أن الإنسان كائن كرمه الله على سائر المخلوقات؛ لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أن لا يمارس عليه السلوكيات التي تضر بكرامته وصحة نفسيته، التي قد تعود بالأثر على أبنائه وأسرته وعلاقاته مع الآخرين .

## 5. النظرية المعرفية: (مسعد أبو الديار، 2012)

لقد أشارت التفسيرات في ضوء النظرية المعرفية لسلوك التنمر إلى أن المتمتمرين يختلفون عن ضحايا التنمر في الجوانب والعمليات المعرفية، فالمتمتمرون يدركون أنفسهم بأن لديهم القدرة على التحكم في البيئة التي يعيشون فيها، كما يدركون سلوكهم من التمرکز حول الذات، وغالباً ما يبررون سلوكهم المتمتمراً بأن الضحايا يستحقون هذا العقاب، كما أنهم يعانون من بعض التحريفات المعرفية في أنماط تفكيرهم؛ مما يجعلهم يميلون إلى الاعتقاد بأن الآخرين لديهم مقاصد ونوايا عدوانية تجاههم يتسم بعدم النضج المعرفي، إذ أنهم يميلون إلى التفكير أحادي الاتجاه نحو الآخرين، كما أنه قد يرجع سلوك التنمر إلى صعوبة الفهم لدى المتمتمر وتدني قدرته على النجاح في المعالجة الذهنية .

### ثالثاً : ابعاد التنمر الوظيفي والاثار المترتبة عنه

#### 1. أبعاد التنمر الوظيفي :

اتفق كثير من الباحثين على ان للتنمر الوظيفي ابعادا متعددة حيث يمكن ان يكون كالتالي : ( علي موسى ،2022، ص6)

#### • المراقبة المفرطة :

هي ممارسات تركز على قياس أداء الموظف وسلوكياته، وخصائصه الشخصية، بشكل مبالغ فيه مما يسبب عواقب للموظفين ،ويؤثر على رفاهيتهم، وثقافة العمل ،والإنتاجية والتحفيز والإبداع و أشارت دراسة (Jaswal 2017) إلى أن للمراقبة المفرطة في أماكن العمل آثاراً سلبية على الموظفين مثل زيادة الضغط، وفقدان الهوية ،وظهور مشاكل الخصوصية، وأن الموظفين الذين يخضعون للمراقبة بأنهم غالباً يفشلون في التصدي لها هم أكثر عرضة للمعاناة من مشاكل صحية ويضطرون لترك أماكن عملهم . وبينت دراسة (Schultz&Crawford,Ajunwa 2017) أن المراقبة المفرطة تساهم في تناقص خصوصية العاملين وتشكل ضرراً كبيراً عليهم و أنه لا ينبغي اعتبار حرية العامل وحياته الشخصية سلعة اقتصادية، يمكن تبادلها لصالح العمل .المراقبة المفرطة في مكان العمل هي إحدى الممارسات السلبية التي تمارس على العاملين، وتقيد خصوصيتهم ،وتجعلهم يشعرون بالتوتر، وعدم الراحة، مما تجعل العاملين يبحثون عن بيئة عمل أكثر راحة.

#### • الصراخ :

هو سلوك عدواني ينتج من خلال رفع الصوت والحديث بطريقة فظة وغلظة، وغير مقبولة اجتماعياً، وهو سلوك شائع من قبل المشرفين في التعامل مع العاملين، مما يجعلهم دائماً في حالة قلق ،وتوتر .و أن

الهدف من الصراخ هو السيطرة على الآخرين وتخويفهم وترهيبهم ويكون ذلك من خلال اهانة أحد العاملين علنا أمام الجميع فالصراخ يساهم في شعور العاملين بالخجل، و تدني احترام الذات، وانعدام الثقة بالنفس، والإحراج، و ينعكس هذا الشعور السلبي على زملاء العمل الآخرين ، الذين يشهدون سوء معاملة زملائهم من قبل المشرفين عليهم ويشعرون أنهم سيكونون بالتأكيد الضحايا المقبلين. أكدت دراسة (Ramzy & Maher2018) يُعد الصراخ المتعمد أحد مقومات التنمر الوظيفي الذي يساهم في غرس الشعور بالخجل، وتدني احترام الذات، او لتعريض للإحراج، وانعدام الثقة بالنفس، كما ينعكس هذا الشعور السلبي على زملاء العمل والأقران، الذين يشهدون سوء معاملة زملائهم من قبل مسؤوليهم والمشرفين عليهم، ويشعرون أنهم سيكونون بالتأكيد الضحايا المقبلين، كذلك شعور الموظفين أثناء العمل بالخوف والتهديد نتيجة الصراخ العلني من المسؤولين والمشرفين

#### • النقد المستمر :

هي عملية انتقاد تصرفات وأفعال العاملين وطريقة حديثهم بشكل دائم ،دون توقف، مما يؤثر على نفسية العاملين وشعورهم مما يضعف من شخصية العاملين، ويصبحون غير راغبين بالعمل، بينت دراسة(2007 Naime) أن النقد المستمر يساهم في انعدام الأمن الشخصي للعامل، ويحبطه ويفقده ثقته بنفسه، وبقدراته، ويشعره بعدم التقدير من قبل الآخرين .وأكدت دراسة ...إن النقد المستمر يضعف الأداء ويساهم في الأذى النفسي وتحطيم الروح المعنوية للعاملين وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم .

اضافة الى ما سبق ان يأخذ التنمر الوظيفي الأبعاد التالية : الاستخفاف، تقويض العمل، الإساءة

اللفظية : (حمدي أحمد عمر على، 2021، ص104-105)

• الاستخفاف: العامل بطبيعته له مشاعر واحاسيس وكرامة في العمل ولا يرض بالانتقاص من شخصه أو التقليل من شأنه، والانتقاص من الآخرين يولد حقدا وأضرارا ...إذلال العاملين أمام الآخرين والتقليل من قيمتهم لتبرير العدوان تجاههم، فالمدير أو الرئيس المستبد يبرر تسلطه وعدوانه على الأفراد بالخط من شخصهم، وادعاء عدم نضوجهم وعدم معرفتهم بمصلحة المؤسسة، ويبرر قرارته بحقهم بالنظر إليهم على أنهم جاهلون وكسالى ال يليق بهم التعامل الإنساني، عبارة عن إيذاء وإذلال أو إهانة العامل بشكل مباشر وغير مباشر من خلال المضايقة وسوء المعاملة وتقليل من قيمة أعماله في المؤسسة .

• تقويض العمل: هو تقويض شعور العاملين بالسيطرة مما يدفعهم إلى الشعور بأن المنظمة تقوم بأعمال غير عادلة تجاههم، بانعدام العدالة التوزيعية ، مثل المكافآت غير المرتبطة بالأداء

والافتقار إلى العدالة الإجرائية مثل التأثير المنخفض في صنع القرار، وإساءة معاملة الآخرين في العمل.

- **الإساءة اللفظية:** تعد الإساءة اللفظية والكلامية وسيلة لممارسة السلطة والسيطرة والتسلط على الآخرين، وهذا يعنى أن المعتدى يشعر بقوة أكبر حين يسيئ إلى العامل، وينتقص منه بشكل وبآخر، وقد يكون الاعتداء بصراخ أوفى كثير من الأحيان يمويه بهيئة نكات ودعابات، الإساءة اللفظية لغة عدوانية تجعل العامل يشعر بالتهديد والخوف وحالة من عدم الارتياح في العمل مثل الصراخ وعدم ذكر اسمه واللغة الفظيعة، وفي كل حالة ترتكب الإساءة اللفظية من قبل المدراء أو الجماعة في المستوى نفسه تجاه فرد العامل

التنمر في بيئة العمل له آثار سلبية على العاملين، وقد أشارت الأبحاث إلى أن العاملين الذين يتعرضون للتنمر في مكان العمل لديهم مشكلات اجتماعية وسلوكية، ونقص في النوم، واضطراب ما بعد الصدمة والاكتئاب، ومشاكل جسدية، فالمراقبة المفرطة والنقد غير المبرر أو الصراخ من السلوكيات السلبية تجاه الموظفين، تجعلهم يكرهون العمل الذي يقومون به، لما يعود بآثار التعب الفكري والتوتر والقلق و الأمراض النفسية، التي تنعكس سلباً على الصحة التنظيمية وأداء العاملين، كما أن ممارسة ذلك تجاه العاملين يخف من سيطرتهم على أداءهم الوظيفي وتفقد احترامهم أمام الآخرين، كذلك يجعله غير قادرين علي تلبية احتياجاتهم، كما يعكس الصورة السلبية عن الأداء الوظيفي.

## 2. الآثار المترتبة على التنمر الوظيفي:

التنمر الوظيفي مشكلة ذات أبعاد انفعالية واجتماعية، كذلك نجد أن ظاهرة التنمر عامة في كافة المجتمعات، وتعد من المصادر الرئيسية للاضطرابات الانفعالية كالاكتئاب والقلق، وتدني تقدير الذات، كما أنه يجلب معه آثاراً سلبية على الموظفين في بيئة العمل.

لقد ارتبط التنمر الوظيفي تجاه الموظفين بالعديد من الآثار السلبية، والعلاقات الاجتماعية، والانطوائية، والشخصية الانهزامية، والجوانب الهامة منها التالي: (Einarson & Nielsen, 2015) أنه يوجد علاقة بين التنمر في مكان العمل والصحة العقلية اللاحقة الذي يحدث القلق والاكتئاب كما تم إثبات وجود علاقة بين معدلات مرتفعة للتنمر في مكان العمل وبين أسلوب القيادة، كذلك يحظى مفهوم تقدير الذات باهتمام كبير من الباحثين لما له أثر خلال مرا حل حياة الموظف المختلفة، ويعد بعداً هاماً من أبعاد الشخصية

كما يؤثر ويتأثر بهذه السمات. (غنيم، 2020، ص25)

### 1. آثاره على الصحة النفسية :

الصحة النفسية هي حالة من الرفاهية المهنية والاجتماعية التي يدرك فيها الموظف قدراته، وتمكنه من التغلب على الضغوط الحياتية، ويمكن أن يعمل بإنتاجية كبيرة، حيث يصبح قادراً على المساهمة المجتمعية، وأن ما يتعرض له الموظف من تنمر يضيف عليه شعور بعدم الأمان الوظيفي، الأمر الذي يجعله يمارس السلوك الانفعالي مع رؤساء العمل وزملائه، والطريق الأكثر شيوعاً للتنمر من خلال انعدام الأمن الوظيفي والفوضى التنظيمية، ويلاحظ أن القوى العاملة لأقليات والعاملين في وظائف الخدمة المنخفضة يعانون بشكل روتيني من التنمر على أيدي المشرفين والمسؤولين

توصلت دراسة (Gillen, Sinclair, Kernohan, Begley, and Luyben, 2017) أن التنمر يقلل من الصحة العقلية للموظفين في مكان العمل، ويمكن كذلك أن يضر بالمؤسسة التي يعمل فيها الموظفون.

### 2. آثاره على السلوك الاجتماعي :

إن تعريض الموظفين لسلوك التنمر يؤثر على علاقاتهم الاجتماعية مع الأفراد، كما تعتبر هذه العلاقات والتواصل الاجتماعي حلقة الوصل بين كافة الأفراد، وما ينتج عنها من ضعف العلاقات الاجتماعية والإنسانية في مكان العمل ذلك بسبب مشاكل التنمر في مكان العمل ، كذلك العزلة الاجتماعية في المجال الوظيفي مع أقران العمل تضيف عليه تراجم في علاقاته الاجتماعية، كما أشار (Namie, 2012) أن أثر ممارسة سلوك التنمر بكافة جوانبه، يمتد ليطال ذوي المستهدفين والمتنمر عليهم، الذي تنعكس ممارستهم على أسرهم بصورة قلق وغضب مؤجل، كما يمنعهم من التواصل العاطفي مع ذويهم.

### 3. آثاره على الدافعية للإنجاز :

يقضي الموظف يومياً ما لا يقل عن 8 ساعات عمل متعرضاً خلالها إلى ظروف مختلفة كضغوط العمل، والشعور بالتعب، وضعف الإنتاجية، والانتهاك الوظيفي، ومشاكل أخرى ذات صلة بالإجهاد في بيئة العمل، وتراجم الصحة النفسية، وقلة الدافعية للإنجاز، وشعور بعدم الرضا الوظيفي وتراجعته إلى أقل من الحد المطلوب ينعكس الأمر سلباً، وتتسم الدافعية للإنجاز من خلال توفير الجو الملائم، والأمن المهني النفسي، والمكافآت، وتبادل مواقع العمل كما يشعر الموظف أنه سيتغلب على صعاب ومشكلات العمل اليومي، وأكد ذلك (Beale and Hoel, 2011) ؛ إلى أن التنمر يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والابتكار والإبداع، والتأثير المحتمل على علاقات الموظفين بالمسؤولين.

يؤكد ( Namie,2007) ان التنمر في مكان العمل، مجموعة السلوكيات السلبية التي تصيب الموظفين نتيجة الاعتداء المعنوي و النفسي الذي يتعرضون له في العمل، كذلك يؤثر التنمر بشكل مباشر على إنجاز العمل وهو من المفاهيم الخطيرة و المنتشرة في بيئة العمل.

#### رابعا : طرق مواجهة التنمر الوظيفي.

تعد سلوكيات التنمر من المشكلات التي حظيت باهتمام مختلف الباحثين، على مستوى العالم، نظرا لأنها مشكلة شائعة الانتشار في المنظمات جميعها، في أنحاء العالم، ولها آثارها السلبية على نفسية الموظف، وعلى المناخ العام للمنظمة، حيث تؤثر على المنظمة كلها، ويتمثل ذلك في انخفاض فاعلية المنظمة، وإنتاجيتها، وخلق بيئة عمل غير آمنة، تساعد على خلق مناخ من الخوف بين العاملين، تحد من قدرتهم على التعلم، وتزيد من غيابهم عن المنظمة، ونظرا لما يترتب على سلوكيات التنمر من آثار نفسية واجتماعية سلبية، على ضحايا التنمر، وجب التأكيد على أنه إذا لم يجر التدخل مبكرا منع التنمر ووقفه، فقد يزداد مع مرور الوقت ويتحول إلى سلوك عدواني وإجرامي، و عادة يبقي العاملين الذين تعرضوا للتنمر صامتين، ويشعرون بالخجل والإذلال، لأنهم يخضعون للسيطرة، وعاجزين عن تغيير وضعهم، ويعتقدون في معظم الأحيان أنهم إذا قاموا بالإبلاغ عن المتنمرين سيتم إلقاء اللوم عليهم، ويزداد وضعهم سوءا، وبالتالي يفقدون وظيفتهم لذا يجب على المنظمات والافراد السعي للحد من هذه الظاهرة .

يتطلب الأمر دوراً حاسماً من الإدارة العليا من حيث الاهتمام بعاملها، وخلق بيئة صحية تساعد على الإنتاج والابتكار، ووضع القوانين الداخلية التي تبين حقوق وواجبات العاملين وتوضحها، ومنها العقوبات الجزائية لكل من يمارس أو يساند أو يدعم التنمر الوظيفي، وتشكيل فريق عمل مختص في علم النفس، ومع تكرار حالات التنمر يجب تشجيع الموظفين على التبليغ عن أي حالة تنمر وظيفي مع ضمان سلامة العاملين هذا في حالة وعي إدارة العمل بأهمية تنظيم بيئة العمل واستقرارها على جميع المستويات؛ لضمان جودة العمل، وتطوير بيئة العمل، وتحسين أداء المؤسسة التعليمية بشكل عام. (عبد العزيز، ص 31، 2020).

من جهة اخرى يجب :

- 1- تفعيل الدور الرقابة الامر الذي يحفظ كرامة الموظفين والعاملين.
- 2- فرض العقوبات على من يمارس التنمر الوظيفي من وذوي السلطة الوظيفية.
- 3- تقديم التدريب الازم للموظف في مجال مهنته ومساندته واحترام آراءه في تنفيذ مهام عمله.
- 4- النقد البناء في علاج مشكلات العمل واستخدام وسائل وطرق الارتقاء الوظيفي.

## الخلاصة :

عرفنا سابقا ان التنمر الوظيفي في بيئة العمل من أهم المشكلات المعاصرة في مختلف الادارات وأماكن العمل و من التحديات الهامة التي تواجهها المنظمات، لخلق بيئة عمل امنة يستطيع فيها الافراد تقديم الافضل للمنظمة ، توصلنا من خلال هذا الفصل الى ان التنمر الوظيفي هو أنه ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد رؤوسهم، هذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكال عدة مثل اللفظية، وغير اللفظية، النفسي، الاعتداء الجسدي، والإذلال، والإشاعات.

ان هذه السلوكيات تأخذ ابعادا متعددة مثل الاساءة اللفظية او الجسدية ، الصراخ وغيرها .كما توصلنا كذلك الى ان التنمر الوظيفي ينجم عنه العديد من الاثار السلبية سواء على مستوى الافراد او المنظمات تستدعي من هذه الاخيرة التدخل المناسب للحد من هذه الظاهرة .

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

### تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث يتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

سنتطرق من خلال هذا الفصل الى مفهوم الاداء، محدداته، انواعه، عناصره، العوامل و معايير الاداء كما نتطرق الى عملية تقييم الاداء الوظيفي اهميته، أهدافه، العوامل، العناصر ،خطوات ، طرق ومعايير التقييم.

## أولا ماهية الاداء الوظيفي :

لقي الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة واعطائه العناية اللازمة يوصل المؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة..

### 1. مفهوم الأداء الوظيفي .

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، فمن جانبه اللغوي يقابل اللفظة اللاتينية performare والتي تعني إعطاء كمية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (مزهودة، ، 2001 ، ص 8) .

عرف الأداء لغة على أنه: «القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى وصله وقضاه وهو ادى الأمانة من غيره، وتأدية له حقه». (خالد أحمد الصرايرة، 2011، ص 606)

اما من الجانب الاصطلاحي نجد الاداء الوظيفي " هو عبارة عن سلوك علمي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم" (المبيضين و جرادات، 2001 ، ص 42)

من جانب اخر " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الشيخ، العدد 06 ، 2008 ، ص 11).

يشير الأداء الوظيفي " إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشب بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2008 ، ص 215).

اما ابو زيادة فيرى انه " ناتج جيد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها" (أبو زيادة، ص 888)

أداء , الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاث عناصر أساسية هي حسب (Christian Batal، 2000 , p 95):

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله؛
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد؛
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

من خلال ما تم سرده حول مفهوم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي " النشاط الذي يمارسه الفرد سواء كان فكريا أولا عضليا بحيث يمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة منه بنجاح، كما يمكن القول أنه ذلك السلوك الذي يقاس على أساسه النتائج التي حققها الفرد."

## 2. أنواع الأداء الوظيفي:

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداءات، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقا إلى حد كبير بالأهداف فإننا يمكن أن نعتمد على المعايير المستعملة في تصنيف الأهداف واعتبارها كمعايير لتصنيف الأداءات من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

### 1.2. انواع الاداء حسب معيار الشمولية:

إن الارتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى: (رفيقة حروش، 2013، ص 201، 202)

**1.1.2. الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والشمولية..... الخ .

**2.1.2. الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

### 2.2. أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وهو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، ..... الخ ، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء سياسي، وأداء تقني فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط، والذي يتجسد بتحقيق الفوائد وتعظيم الأرباح وتدنية مستويات استخدام الموارد، لمعرفة درجة أداء هذه المؤسسة، ولكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الاجتماعية فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

أما الأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي، فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات لأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما التأثير على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار.

### 3.2. أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي :

هو الذي يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدة، مثل أداء الوظيفة المالية، وأداء وظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الانتاج... الخ ، ويجب الإشارة هنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في حقيقة الأمر تفاعل مجمل اداءات الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب المؤسسة دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية.

### 4.2. أنواع الأداء حسب معيار الأجل: ( ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020، ص 313 ).

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

### 5.2. انواع الأداء حسب معيار المصدر : (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020، ص 313).

يقسم الأداء وفق نوعين هما الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي:

#### ■ الأداء الداخلي او الذاتي :

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يأتي:

■ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم .

■ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

■ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.

■ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا

تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي، يولده فهذا النوع، بصيغة عامة يظهر في

النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

من جانب آخر يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كما أوردها أبو شرح ( 2010 ) وهي كالاتي :

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء بشكل مباشر، أو غير مباشر يسهم في تنفيذ عمليات المنظمة.
- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.
- **الأداء المعاكس أو المجابه:** وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. (شعبان، الحلفي ، 2020، ص314).

### 3. عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر نذكر منها ما يلي: (الشرمان، جعافرة، 2014، ص418، 419)

- **الموظف:** ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.
- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلف، 2020، ص 316 )

**مقدار العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف انجازه في ظل ظروف العمل

العادية، وسرعة الإنجاز. (Odeh, 2022, P150).

### 3. مكونات الأداء الوظيفي :

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي: ( يخلف، 2007 ص3)

- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.
- نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.
- القدرة على العمل: تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل، وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات والخبرات.
- الرغبة في العمل (الدافعية): إن الدافعية هي المحرك الأساسي لاستخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، ضمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة إلى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والمؤسسة.
- إدراك الدور الوظيفي: يلعب دورا مهما من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يشغل بها قدراته، ومعرفة المنافع العائدة إليه ومدى توقعه لاحتمال تحقق هذه العوائد، فالإدراك يوفر للمعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح.

#### 4. أبعاد الأداء الوظيفي :

يركز البعض على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (الشيخ، 2008، ص 219).

##### 1.4 البعد التنظيمي للأداء :

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعمق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذن نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

#### 2.4. البعد الاجتماعي للأداء :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...)

#### 5. العوامل المؤثرة على الأداء .

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء بعضها داخلي والآخر خارجي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في الأداء ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

##### 1.5 العوامل الداخلية:

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمدير (المسير) أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية ونذكر منها ما يلي: (بريش و يحيوي 2011، ص 298) .

- **العوامل التقنية:** تتمثل في مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المواد المستخدمة في معالجة المعلومات أو الوظائف الفعلية؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث الورشات، المخازن، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار .

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار التنظيمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية وللمن يتب كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم وبالتالي

فهي تتعلق بفلسفة المؤسسات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة العاملين وتصميم أسلوب الإدارة، التصميم التنظيمي، العدالة الوظيفية وتقدير الإدارة لمحل المنجز .

- **الموارد البشرية:** وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، وتصميم ما يلي:
  - هيكل القوى العاملة.
  - نظام الاختيار والتعيين.
  - التدريب والتأهيل.
  - نظام الأجور والمكافآت.
  - نظام تقييم الأداء .

## 2.5. العوامل الخارجية:

- يقصد بالعوامل الخارجية: "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة، وهي كالآتي: (تيمجدين، 2013، ص55)
- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
  - **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.
  - **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعميم.
  - **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات، وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
  - **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقدرات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

## ثانيا :عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي جزءا هاما لوصول المؤسسة لهدفها المرجو فقد تعددت التعاريف وكل حسب تعريفه. من بين هاته التعاريف ما يلي:

### 1. تعريف تقييم الأداء :

عرف تقييم الأداء على أنه: «عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى مساهماتهم في كفايتهم في العمل الذي يعملون به». (الطائي، العبادي، 2006، ص236) ومن جهة أخرى «لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لاتخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي او الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للاهداف المتوخى بلوغها». (حمود ، الخرشة، 2007، ص149)

كما يمكن القول «إن عملية تقييم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته. والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل». (أبوشيحة، 2010، ص331)

وفي تعريف آخر «يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ،وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها». (ماهر، 2005، ص284)

من خلال التعاريف السابقة اتضح لنا أن: «تقييم الأداء الوظيفي هو النشاط الذي يقوم به المدير من خلال وضع نتائج حول الفرد من أجل التأكد من مهاراته، وهو وسيلة مهمة لمعرفة مدى وصول الموظفين ومعرفة المطلوب منهم عند تأديتهم للعمل المطلوب منهم من أجل الوصول إلى الأداء الجيد».

### 2. أهمية تقييم الأداء :

حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم

الأداء من خلال ما يلي: ( كاظم ، الخرشة، 2007، ص152، 153).

## 2-1: تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

## 2-2: تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري ليم من دبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

## 2-3: تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

## 2-4: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم. ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

## 2-5: انجاز عمليات النقل والترقية :

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العملية لمواد أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

## 2-6: معرفة معوقات ومشاكل العمل :

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات

والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون دافعا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

### 3. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق الأهداف التالية:

#### 3-1: الأهداف الاستراتيجية:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي (عباس، 2006، ص 139).

#### 3-2: الأهداف التطويرية:

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. حيث يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم وبصورة خاصة أولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم .

#### 3-3: الأهداف الإدارية:

تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام بالأهداف التالية :

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تحسين عملية اختيار العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء.
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

#### 4. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلي أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي: (الطائي، وآخرون، 2006، ص237)

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- رفع معنويات العاملين: حيث إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون إن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
- استمرار الرقابة والأشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

##### 5. عوامل تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث هي: الشخصية، والسلوك، والنتائج، وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء. فإنه يجب تقييمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً، إنه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك، والنتائج، ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية، ويمكن الاستدلال على تقييم عامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المتحققة، إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم (غالبا)، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، وهنا لا بد من التعرف على: (أبوشيحة، 2010، ص 337، 338).

- **الكمية:** أي حجم النتائج مقارنا بالمتوقع.
- **الجودة:** أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.
- **التكلفة:** أي تكلفة تحقق النتائج مقارنة بالميزانية.
- **الوقت المحدد للإنجاز:** أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنا بالوقت المحدد أما السلوك، فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالاستناد إلى العناصر التالية:
- **القيادة:** رغبة الموظف في توجيه الآخرين والتأثير فيهم ورغبتهم في تقبل توجيهاته.
- **التخطيط:** المقدرة على النظر إلى الأمام. ووضع برنامج عمل مناسب.
- **التنظيم:** قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- **تحديد الأولويات:** أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية.
- **التفويض:** رغبة الموظف في تفويض السلطة وقدرته عليها.
- **الرقابة:** رغبة الموظف ع الرقابة وقدرته عليها.
- **حل المشكلات:** المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.
- **اتخاذ القرارات:** قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك.
- **الاتصالات الشفوية:** المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.
- **الاتصالات الكتابية:** رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- **فعالية العلاقات الشخصية:** التعامل مع الآخرين.

- **إجراءات السلامة:** اهتمام الموظف بسلامة زملائه في العمل، وقدرته على استعمال معدات السلامة
- **شؤون النظافة:** دور الموظف في نظافة مكان العمل وتنظيمه.
- **الدقة في المواعيد:** التزام الموظف بوقت البدء والانتهاى من العمل.
- **الحضور:** عدد الأيام التي غاب أو تغيب فيها الموظف، والإجازات التي حصل عليها.
- **أما الشخصية:** فبالرغم من أنها عامل أساسي في التقويم، فإنه من الصعب تقويم عناصرها، مما يؤدي إلى تقويم غير موضوعي، فالعنصر الواحد له تعريفات عديدة.

## 6. طرق تقييم الأداء الوظيفي

تدل الشواهد العملية على وجود طرق مختلفة في تقويم أداء العاملين، وفيما يلي توضيح لهذه الطرق:: ( الطائي، وآخرون، 2006، ص240،250)

- **طريقة الترتيب البسيط :** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يقوم المقيم بأعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة . وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.
  - **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.
  - **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي:
- الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز. وضع هذه التصنيفات الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ،لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين أما ان يستلم درجة متميزة أو مرضي او غير مرضي.

▪ **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي :

1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جدا، 5 -ممتاز ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقوق للموظفين المطلوب تقييمهم.

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة وانخفاض تكاليف أعدادها وان أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وكذلك تبين مواطن القوة والضعف في كل صفة من صفات الفرد، إلا أنها معرضة للتحيز لاحتمال تأثير المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم.

تجدر الإشارة إلى أن هناك مناهج كثيرة تجسد هذه الطريقة، والنموذج المبين في الجدول التالي يبين ذلك:  
الجدول رقم ( 1 ) نموذج لطريقة التدرج البياني (المقياس المتدرج) :

| الاسم: .....         |      | الوظيفة: ..... |     | تاريخ شغل الوظيفة: ..... |       | الإدارة: .....   |       | تاريخ التعيين: ..... |  |
|----------------------|------|----------------|-----|--------------------------|-------|------------------|-------|----------------------|--|
| البيان               | ضعيف | مرضي           | جيد | جيد جدا                  | ممتاز | الدرجة دون ترجيح | الوزن | الدرجة لمرجحة        |  |
| المواظبة على لعمل    | 1    | 2              | 3   | 4                        | 5     | 3                | 2     | 6                    |  |
| - التعاون مع الزملاء | 1    | 2              | 3   | 4                        | 5     | 2                | 1     | 2                    |  |
| - الإلمام بالوظيفة   | 1    | 2              | 3   | 4                        | 5     | 4                | 3     | 12                   |  |
| - حل المشكلات        | 1    | 2              | 3   | 4                        | 5     | 3                | 2     | 6                    |  |
| - جودة العمل         | 1    | 2              | 3   | 4                        | 5     | 2                | 2     | 4                    |  |
| المجموع              |      |                |     |                          |       | 14               | 10    | 30                   |  |

المصدر: يخلف، 2006، ص 83 .

يقوم المقيم بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر الصفة في الفرد موضوع التقييم مميزات

▪ **طريقة المقارنات الثنائية:** تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية باقي الأفراد، وتقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين

أو يمكن فيم هذه الطريقة من خلال مثال توضيحي، نفترض أن المقيم يريد تقييم أداء ستة أفراد. توضح أسماء هؤلاء الأفراد في دائمة في الجانب الأيمن من استمارة تقييم، ثم يقارن المقيم، أو الفرد بالفرد الذي يليه، وفقاً لبعض معايير الأداء المختارة ولتكن كمية العمل. وإذا شعر المقيم أن الفرد الأول أنتج أكثر من الثاني، توضع علامة أمام اسم الفرد الأول ثم يقارن هذا الفرد الأول بالفرد الثالث في القائمة، والرابع والخامس، والسادس في نفس معيار الأداء وهو كمية العمل، وتوضع علامة أمام الفرد الذي يبدي أو ينتج أكثر في كل مقارنة من المقارنات ثنائية. وتستمر هذه العملية حتى يقارن كل فرد موجود بالقائمة بالآخرين وفقاً لمعيار الأداء. (ديسلر، 2001، ص 328)

▪ **طريقة الإدارة بالأهداف:** (الكرخي ، 2014 ، ص 140، 141 ) ويتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد على ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج كقياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. يلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس.

وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفاً ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي:

- 1- وضع أهداف محددة للموظف وربما بمشاركة الآخرين؛
- 2- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف؛
- 3- فسح المجال للموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها؛
- 4- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف؛
- 5- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة؛
- 6- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.

ويمكن لتنفيذ هذا الأسلوب توفر ما يلي:

- 1- قابلية الأهداف للقياس؛

2- واقعية الأهداف؛

3- وضوح الهدف والابتعاد عن الغموض؛

4- أن يكون الهدف تحريريا؛

5- أن يكون الهدف تحديا حقيقيا؛

6- أن يوضع للهدف جدول زمني للتنفيذ.

■ **طريقة قوائم المراجعة:** بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعمق بسلوك الفرد في الأداء وذلك

بالتعاون بين أفراد إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد ، أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، ويتم وضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، م تحديد الأوزان الأهمية النسبية منها، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، في نهاية القائمة يجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم (رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 23)

**جدول رقم ( 2 ) نموذج قوائم المراجعة :**

| الاسئلة                                     | نعم | لا |
|---------------------------------------------|-----|----|
| هل يحترم مواعيد العمل؟                      | +   |    |
| هل يتم ما بدأ به؟                           |     | +  |
| هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟ | +   |    |

المصدر: أبو شيخة، ، 2013 ، ص 357.

■ **طريقة الاختيار الإجباري:**

أصبح هذا الأسلوب شائعا في الوقت الحاضر حيث يشتمل نوعية من القوائم المرتبطة بالأداء. يوجد نوعين من القوائم الوصفية إحداها متعلقة بالعمل، والأخرى متعلقة بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات أو الملاحظات باختيار القائمة التي تنطبق أو الأكثر وصفا للفرد موضع التقييم ويستوفي هذه القائمة.

رغم أن المقيم لا يعرف أي منهما متعلق بالعمل والأخرى المتعلقة بالفرد فإنه يقوم باستيفاء هذه القوائم وفقا لملاحظته وانطباعاته، والبيانات التي تتضمنها هذه القوائم مستخلصة من البحوث المتعلقة بأعمال .مماثلة وأفراد، ويمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح ، وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد

المراد تقييم أدائهم وفق نسبة مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم. ثم يقوم المسئول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم، ويجب على المقيم أن يوزع العاملين بحسب مستوى أدائهم. (أبو السعود ، 2008 ، ص 76).

### الجدول (3) نموذج طريقة الاختيار الإجباري عن بند التعاون :

| التعاون            | أكثر انطباقا | أقل انطباقا |
|--------------------|--------------|-------------|
| يسهل التعامل معه   |              |             |
| يهتم كثير ا بالغير |              |             |
| لا يقبل النقد      |              |             |
| يفكر دائما في نفسه |              |             |

المصدر: أبو السعود ، 2008 ، ص 76.

وعلى الرئيس القائم بالتقدير اختيار جملتين إحداهما أكثر انطباقا على المرؤوس والأخرى أقل انطباقا عليه ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين عن عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات

### 7.معايير تقييم الأداء :

بهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة لابد من الاعتماد عمى عملية التحميل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية، نظرا إلى أن معظم الوظائف في المؤسسات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، لذلك فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير على الشروط التالية: (عباس ، 2006 ، ص،142)

- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لابد أن يتم تحديد كفاءة التدريس؛ وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
  - التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
  - القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والايجابية. أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.
- إن كل هذه المعايير المذكورة آنفا لها مزاياها وعيوبها، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها، إن المعايير السلوكية غالبا ما يصعب قياسها وتحديدها بدقة فهي قد تخضع إلى التفسيرات المختلفة من قبل المقيم يقابل هذه السلبية ما يكتنف المعايير المعقدة على النتائج من صعوبات في الاعتماد عليها في قياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع والابتكار بدرجة أكبر من الأهداف الكمية المتحققة لاسيما في الأجل القصير.

## الخلاصة

تم في هذا الفصل، تناول مفاهيم حول الاداء الوظيفي ومدى أهميته للمنظمة ، حيث يحتل الاداء مكانة متميزة في أي مؤسسة، لأنه المحصلة والنتيجة النهائية لجميع أنشطة المنظمات، وأطول بقاء لهذه الأخيرة يعتمد على الاداء المتميز لموظفيها.

من خلال هذا الفصل توصلنا واستنتجنا أن الاداء الوظيفي يتوقف على مستوى خبرات وقدرات ومهارات العاملين والتي تتبع مجموعة متطلبات تتضمن مؤهلات علمية، وخبرات مهنية، كما توصلنا ان تقييم الاداء عنصر مهم وفعال لاستمرار المؤسسة .

# الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية

### تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لكل من التتمر الوظيفي و الاداء الوظيفي ، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أثر التتمر الوظيفي على اداء موظفي الادارة المركزية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة هذا الأثر التتمر الوظيفي من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى ضوء ذلك ارتئينا تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى العناصر التالية:

- تقديم لمؤسسة الدراسة
- الاطار المنهجي للدراسة
- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

أولاً: لمحة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة .

#### 1- تقديم المركز الجامعي ميلة :

تم افتتاح المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 و هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي- ثقافي و مهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

يقع المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف - ميلة على بعد 8 كم عن مركز مدينة ميلة على طريق زغاية، وهو يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا.

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي.

يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة على ثلاثة معاهد. تأسست مع إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي: 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي: معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، معهد الآداب و اللغات ،معهد العلوم و التكنولوجيا، وستصبح 06 معاهد في الايام القادمة بعد قرار إنشاء معاهد جديدة وهي: معهد الرياضيات و الاعلام الالي، معهد العلوم الطبيعية، ومعهد الحقوق والعلوم القانونية .

تشرف على تأطير طلبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة البالغ عددهم حوالي 10700 طالبا نخبة من الكفاءات العلمية المؤهلة(بمختلف الرتب )و البالغ عددهم 404 استاذ ويسهر على السير العام لمختلف مصالح المركز الجامعي طاقم اداري (الموارد البشرية موضوع الدراسة) يقدر ب419 موظف بمختلف الرتب (دون احتساب الاعوان المتعاقدين)

#### 2-الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يحدد التنظيم الاداري للمركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي 299/05 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق 16 اوت 2005 الذي يوضح المهام والقواعد الخاصة بتنظيمه و سيره ويتكون من:

أ- مديرية المركز الجامعي: يتراسه مدير ويساعده :

1-المدير المساعد لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية ويتكون من ثلاثة مصالح

هي:

- مصلحة العلاقات الخارجية
- مصلحة متابعة نتائج البحث و تثمين نتائجه
- مصلحة ما بعد التدرج وبعد التدرج المتخصص.

## 2 - المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف :ويتكون من ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة الاحصاء والاستشراف ؛
- مصلحة الاعلام والتوجيه؛
- مصلحة متابعة برا مج البناء

## 3- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات :يتكون من ثلاث

مصالح هي:

- مصلحة الشهادات؛
- مصلحة التكوين المتواصل؛
- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

ب -الأمين العام: الامين العام الذي يلحق به مكتب الامن الداخلي ويساعده:

## 1-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية :وتتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛
- مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛
- مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
- مصلحة المستخدمين الأساتذة .

## 2\_المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل :تتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة النظافة والصيانة؛
- مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات؛
- مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛
- مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف .

## 3-المصالح التقنية المشتركة :تتكون من أربع مراكز هامة هي:

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعميم المتلفز عن بعد؛
- مركز الطبع السمعي البصري؛
- مركز التعليم المكثف للغات؛
- مكتب الأمن الداخلي .

ج -المعاهد :توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف \_ميلة\_

معهد العلوم والتكنولوجيا؛

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

معهد الآداب واللغات .

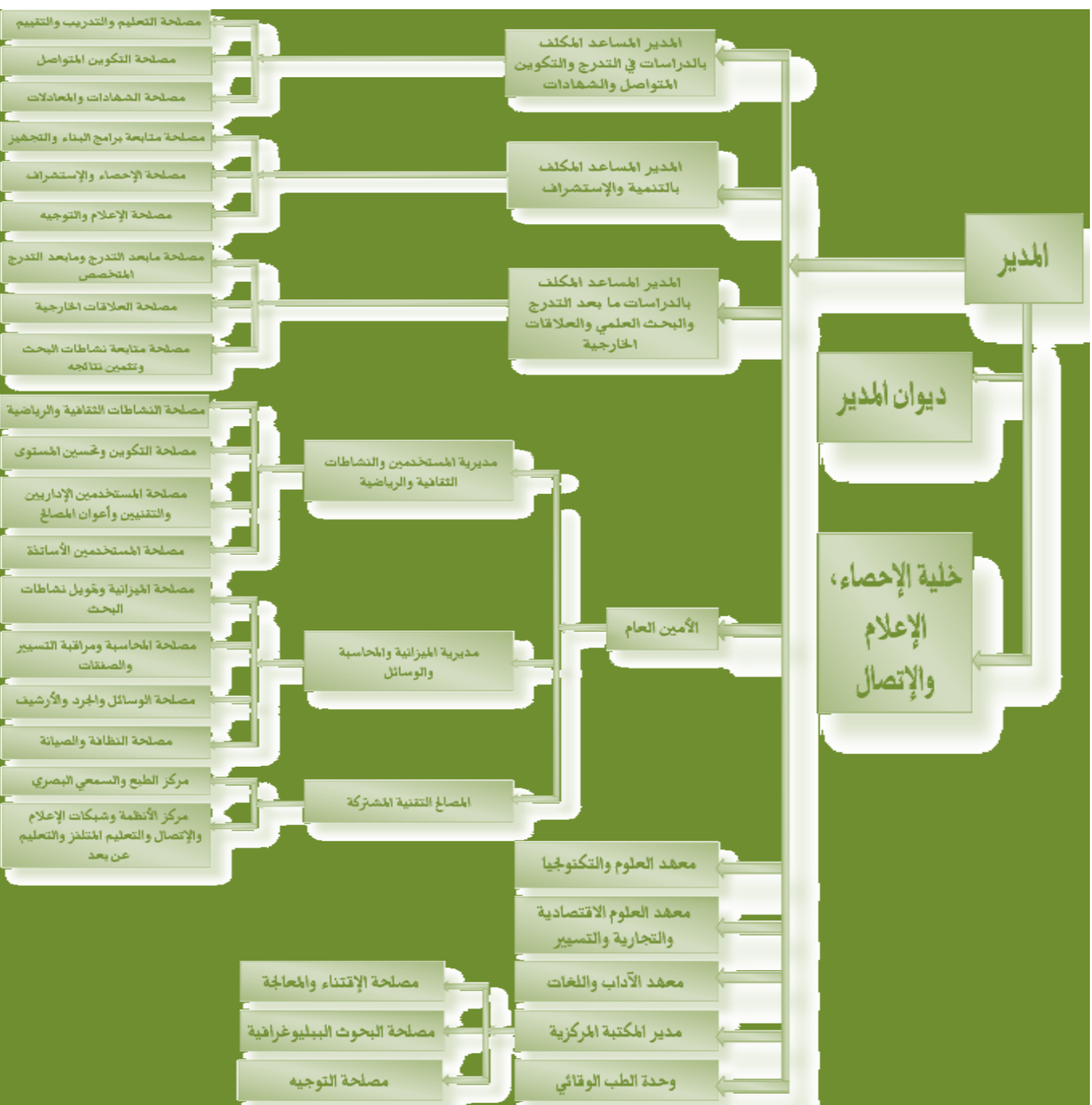
د المكتبة المركزية :لها قاعتان للمطالعة تتسع ل 400 مقعد.

إضافة الى 03 مكتبات بالمعاهد (مكتبة بكل معهد)

هـ - عيادتين طبيتين :عيادة على مستوى الشطر الاول و عيادة على مستوى الشطر الثالث

ويمكن تمثيل ماسبق ذكره في الشكل التالي:

(الشكل رقم 1) الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف \_ ميلة \_



المصدر بيانات الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف \_ ميلة

**3- وضعية الموارد البشرية في المركز :** (الاحصائيات المقدمة من طرف نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية. )

لقد شهد تعداد الموارد البشرية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة تطورا ملحوظا منذ انشائه سنة 2008 حيث بلغ عدد الموظفين سنة 2008 (52) موظفا ليرتفع العدد الى 86 موظفا سنة 2010، في حين بلغ عدد الموظفين سنة 2014 (236) موظفا ، ويقدر عدد الموظفين في العام الحالي 2023 (305) موظفا، اما عدد الموظفين الإداريين بالإدارة المركزية فيقدر ب (185) موظفا منهم (85) موظف دائم و منهم المتعاقدين اذ بلغ عدد الموظفين المتعاقدين (92) موظفا، أما عدد الموظفين المتعاقدين بالتوقيت (06 ساعات) فقد بلغ 06 موظفين.

## ثانيا : الاطار المنهجي للدراسة .

يشكل الإطار المنهجي للدراسة جزءا مهما وضروريا لأي بحث علمي حيث تطرقنا من خلاله الى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مجالاتها، المنهج المتبع فيها، وأداة وأسلوب معالجتها.

### 1.مجتمع وعينة الدراسة

#### 1.1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على انه جميع المفردات او الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، حيث يتكون مجتمع دراستنا من مجموع الموظفين الإداريين الدائمين بالإدارة المركزية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- والمقدر عددهم (85) موظفا اداريا حسب الاحصائيات الرسة المقدمة والموضحة اعلاه.

#### 2.1. عينة الدراسة:

لجأنا الى أسلوب المعاينة واعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة ، حيث تعرضنا الى 65% من المجتمع الكلي للدراسة ليكون عدد مفردات العينة 55 موظفا اداريا.

### 2. مجالات الدراسة.

**1.2. المجال المكاني للدراسة:** تمت هذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، حيث شملت مديرية المركز الجامعي (الإدارة المركزية).

## 2.2. المجال الزمني للدراسة: تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي:

1.2.2. الإطار النظري للدراسة: كان في الفترة الممتدة من (فيفري 2023 / الى أفريل 2023) حيث تم فيها انجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها الى فصلين تناولنا في الفصل الأول التتمير الوظيفي كما تناولنا في الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الوظيفي .

2.2.2. الإطار الميداني للدراسة: كان في الفترة الممتدة من (أفريل 2023 الى ماي 2023) فبعد تحديد العينة تم توزيع الاستبيان واسترجاعه ، تفرغته وتحليله.

## 3. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر تناسبا مع نوع الدراسة، والذي سنحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، العلاقة بين مكوناتها.

## 4. أدوات وأساليب الدراسة:

### 1.4. أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية لكونه من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات إضافة الى المقابلة لتجميع بعض المعطيات التي تطلبتها الدراسة ، وقمنا بإعداد الاستبيان من خلال ثلاثة محاور وهي:

- المحور الاول بالبيانات الشخصية و المهنية لعينة الدراسة من خلال عدة متغير ا ت (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة .
- المحور الثاني تمثل في التتمير الوظيفي وتضمن 27 فقرة مقسمة خمسة أبعاد وهي كالتالي:

### الجدول رقم (4) : محتوى محور التتمير الوظيفي في اداة الدراسة

| المؤشر       | الرقابة | الصراخ | النقد   | الاساءة اللفظية | الاستخفاف |
|--------------|---------|--------|---------|-----------------|-----------|
|              | المفرطة |        | المستمر | و الجسدية       | و السخرية |
| عدد العبارات | 6       | 5      | 6       | 5               | 5         |

المصدر: من اعداد الطالبين.

- المحور الثالث تمثل في الأداء الوظيفي ( الموارد البشرية) وتضمن 13 عبارة مقسمة ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

الجدول رقم (5) : محتوى محور الاداء الوظيفي في اداة الدراسة .

| المؤشر       | نوعية العمل | كمية العمل | المثابرة في العمل |
|--------------|-------------|------------|-------------------|
| عدد العبارات | 4           | 5          | 4                 |

المصدر: من اعداد الطالبين.

## 2.4. صدق أداة الدراسة وثباتها.

### 1.2.4. الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة ( انظر الملحق رقم 02) الذين ابدوا رأيهم حول جودة الاستبيان ماعدا بعض الملاحظات التي تم اخذها في الحسبان .

### 2.2.4. ثبات أداة الدراسة.

تم اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ،حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب الفاكرومباخ ، الذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات الاستبيان، من الناحية التطبيقية يعد  $\text{Alpha} \leq 0.60$  معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والمعطيات التالية تعبر عن نسب الموافقة لمدى صدق وثبات الاستبيان، حيث يكون:

- ضعيفا إذا كانت الفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت الفا تقع بين (60% و 70%).
- جيد إذا كانت الفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتازا إذا كانت الفا أكبر من (80%).

والجدول رقم ( ) يبين نتائج الثبات لأداة الدراسة.

الجدول رقم ( 6 ) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ -

| محاو<br>ر الاستبيان | البعد                            | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------------------------|-------------|-------------------|---------------|
| الاول               | التنمر الوظيفي                   | 27          | 0.946             | ممتاز         |
| 1-1                 | بعد الرقابة المفرطة              | 6           | 0.911             | ممتاز         |
| 2-1                 | بعد الصراخ                       | 5           | 0.911             | ممتاز         |
| 3-1                 | بعد النقد المستمر                | 6           | 0.895             | ممتاز         |
| 4-1                 | بعد الاساءة اللفظية و<br>الجسدية | 5           | 0.765             | جيد           |
| 5-1                 | بعد الاستخفاف و<br>السخرية       | 5           | 0.915             | ممتاز         |
| الثاني              | أداء الموارد البشرية             | 13          | 0.932             | ممتاز         |
| الاستبيان ككل       |                                  | 40          | 0.944             | ممتاز         |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات ممتاز وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من (0.60) حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.765) و(0.946)، في حين بلغ ثبات الاداة ككل (0.944) وهو اكبر من (0.60) وهو في المستوى الممتاز .

### 3.4. اساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل ومعالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الذي يعتبر من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها احصائيا سواء كانت بسيطة أو معقدة نسخة (25)، استخدمنا في دراستنا الحالية مجموع الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية .
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات اداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات افراد العينة حول محاور الاستبيان.
- اختبار "t" لعينة واحدة ذلك للتحقق من معنوية الفقرة .

- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- مستوى الأهمية والذي تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = (\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}) / 3$$

$$\text{مدى التطبيق} = 3 / (1 - 5) = 1.33$$

وبناء على ذلك تكون:

- الأهمية المنخفضة من 1 إلى 2.33 .
- الأهمية المتوسطة من 2.34 إلى 3.66 .
- الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر .

الجدول رقم(7): توزيع طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

| المستوى        | الرمز | الفئة     | درجة الموافقة |
|----------------|-------|-----------|---------------|
| غير موافق بشدة | 1     | [1.8-1]   | منخفض جدا     |
| غير موافق      | 2     | [2.6-1.8] | منخفض         |
| محايد          | 3     | [3.4-2.6] | متوسطة        |
| موافق          | 4     | [4.2-3.4] | مرتفع         |
| موافق بشدة     | 5     | [5-4.2]   | مرتفع جدا     |

المصدر: من اعداد الطالبين.

**ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية .**

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق الى وصف مفردات عينة الدراسة وذلك بالإشارة الى الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة الى تحليل استجابات عينة الدراسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

**1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.**

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في العمل.

### 1.1. التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة :

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .

| الرقم | المتغير               | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|-----------------------|-------------------|---------|----------------|
| 1     | الجنس                 | أنثى              | 43      | 78.2%          |
|       |                       | ذكر               | 12      | 21.8%          |
| 2     | الفئة العمرية         | أقل من 30 سنة     | 3       | 5.5%           |
|       |                       | من 30 الى 40 سنة  | 37      | 67.3%          |
|       |                       | من 41 الى 50 سنة  | 15      | 27.2%          |
|       |                       | أكثر من 50 سنة    | /       | /              |
| 3     | المؤهل العلمي         | ثانوي             | 4       | 7.3%           |
|       |                       | مهني              | 4       | 7.3%           |
|       |                       | جامعي             | 42      | 76.4%          |
|       |                       | دراسات عليا       | 5       | 9.1%           |
| 4     | سنوات الخبرة في العمل | أقل من 5 سنوات    | 5       | 9.1%           |
|       |                       | من 5 الى 10 سنوات | 17      | 30.9%          |
|       |                       | من 11 الى 15 سنة  | 32      | 58.2%          |
|       |                       | أكثر من 15 سنة    | 1       | 1.8%           |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم ( ) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حيث يوضح:

- أن اغلب افراد عينة الدراسة إناث بنسبة 78.2% وهي اعلى من نسبة الذكور التي بلغت 21.8%.
- بالنسبة للفئة العمرية فإن أكبر نسبة في العينة المدروسة هي ممن تتراوح أعمارهم من ( 30 الى 40 سنة) بنسبة بلغت 67.3%، أما النسبة الاقل كانت ممن تتراوح اعمارهم ( أقل من 30 سنة) بنسبة 5.5% ، هذا يدل على تميز عينة الدراسة بفئات عمرية حيوية قادرة على أداء وظائفها الإدارية.
- فيما يخص المؤهل العلمي بينت النتائج أن اعلى نسبة 76,4%ممن لديهم المستوى الجامعي في حين بلغت نسبة من لديهم مؤهل الدراسات العليا 9,1%، المستوى الثانوي بلغت نسبته 7,3% أما نسبة 7,3% لديهم مستوى مهني، وهذا يشير الى تمتع مجتمع الدراسة بمستوى جيد من حيث المهارات البشرية المسؤولة عن الوظائف الإدارية.

- أما بالنسبة للخبرة المهنية فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت 58,2% للفئة التي تراوحت سنوات العمل فيها من (11 الى 15 سنة)، ثم تلتها من خبرتهم من (5 الى 10 سنوات) بسبة بلغت 30,9%، في حين بلغت النسبة لفئة (اقل من 5 سنوات) 9,1%، وفئة اكثر من 15 سنة بلغت 1,8% وهي اقل نسبة، هذا يشير الى تمتع أفراد عينة الدراسة بالخبرة الكافية لأداء المهام والوظائف المنسوبة إليهم.

## 2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

### 1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمر الوظيفي .

في هذا العنصر نستعرض التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت على عرض المؤشرات الإحصائية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية العبارة، وكذا ترتيب مستوى الأهمية لكل عبارة من "t" لكل متغيرات الدراسة.

### 1.1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرقابة المفرطة.

الجدول رقم ( 9 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم (t) لبعد الرقابة المفرطة.

| الرقم | العبارة                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | يراقب المسؤول أعمالي بطريقة مبالغ فيها     | 3.00            | 1.232             | 18.055            | 0.000             | 4                  | متوسطة        |
| 2     | أعرض للرقابة الدائمة من قبل زملائي بالمكتب | 3.05            | 1.325             | 17.094            | 0.000             | 2                  | متوسطة        |
| 3     | لا أشعر باحترام الخصوصية في مكان عملي      | 2.89            | 1.242             | 17.257            | 0.000             | 5                  | متوسطة        |
| 4     | يسأل عني مسؤولي المباشر في كل وقت          | 3.11            | 1.315             | 17.537            | 0.000             | 1                  | متوسطة        |
| 5     | يكلف مسؤولي المباشر بعض الزملاء لمراقبتي   | 2.56            | 1.344             | 14.147            | 0.000             | 6                  | متوسطة        |
| 6     | يتم نقل أخباري لمسؤولي المباشر             | 3.02            | 1.408             | 15.903            | 0.000             | 3                  | متوسطة        |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   | 2.9394          | 1.09261           | 19.951            | 0.000             | /                  | مرتفعة        |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الرقابة المفرطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.56 و 3.11)، و انحراف معياري بين (1.232-1.408)، وبمستوى أهمية متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.9394)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعد الرقابة المفرطة وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (3.00)، وانحراف معياري قدره (1.232) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة مساوية درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك درجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن مراقبة المسؤول للأعمال بطريقة مبالغ فيها .
- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (3.05) و بانحراف معياري قدره (1.325) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على التعرض للرقابة الدائمة من قبل الزملاء بالمكتب .
- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (2.89) و بانحراف معياري قدره (1.242) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة ضعيفة من قبل أفراد عينة الدراسة على عدم الشعور باحترام الخصوصية في مكان العمل .
- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (3.11) و بانحراف معياري قدره (1.315) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على سؤال المسؤول المباشر في كل وقت.

- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (2.56) و بانحراف معياري قدره (1.344) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة ضعيفة من قبل أفراد عينة الدراسة على تكليف مسؤولي المباشر بعض الزملاء لمراقبتي.
- المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي (3.02) و بانحراف معياري قدره (1.408) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة نوعا ما من قبل أفراد عينة الدراسة على نقل الاخبار للمسؤول المباشر .

## 2.1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الصراخ.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد الصراخ

| الرقم | عبارات بعد الصراخ                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | يستخدم مسؤولي المباشر الصراخ غير المبرر عند طب أداء أي عمل               | 2.36            | 1.192             | 14.706            | 0.000             | 2                  | متوسطة        |
| 2     | يتم توجيه الأوامر لي أثناء تأديتي للمهام من قبل مسؤولي بشدة و بصوت مرتفع | 2.42            | 1.257             | 14.262            | 0.000             | 1                  | متوسطة        |
| 3     | اتعرض للصراخ من قبل المسؤول دون مبرر                                     | 2.15            | 1.145             | 13.892            | 0.000             | 3                  | منخفضة        |
| 4     | يتعامل معي مسؤولي المباشر بطريقة فظة أمام زملائي                         | 2.11            | 1.083             | 14.442            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
| 5     | يتحدث معي مسؤولي بطريقة غير مقبولة إجتماعيا                              | 2.04            | 0.962             | 15.706            | 0.000             | 5                  | منخفضة        |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                                 | 2.214<br>5      | 0.9721<br>0       | 16.895            | 0.000             | /                  | منخفضة        |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الصراخ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.04-2.42)، و انحراف معياري بين (0.962-1.257) وبمستوى أهمية منخفضة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.2145)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المنخفضة لبعد الصراخ وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (2.42) و بانحراف معياري قدره (1.257) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يتم توجيه الأوامر لي أثناء تأديتي للمهام من قبل مسؤولي بشدة و بصوت مرتفع.
- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (2.36)، و بانحراف معياري قدره (1.192) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يستخدم مسؤولي المباشر الصراخ غير المبرر عند طلب أداء أي عمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (2.15) و بانحراف معياري قدره (1.145) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة اتعرض للصراخ من قبل المسؤول دون مبرر.
- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (2.11) و بانحراف معياري قدره (1.083) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على " يتحدث معي مسؤولي بطريقة غير مقبولة اجتماعياً.
- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (2.04) و بانحراف معياري قدره (0.9620) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على تكليف مسؤولي المباشر بعض الزملاء لمراقبتي.

### 3.1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النقد المستمر

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد النقد المستمر

| الرقم | العبارات                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | يوجه مسؤولي انتقادات مستمرة في عملي بدون سبب وجيه   | 2,24            | 0,999             | 16,596            | 0.000             | 2                  | منخفضة        |
| 2     | يذكرني مسؤولي بأخطائي بشكل دائم                     | 2,31            | 1,034             | 16,560            | 0.000             | 1                  | منخفضة        |
| 3     | يسحب مني مسؤولي المباشر العمل بدون سبب واضح         | 2,04            | 0,881             | 17,139            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
| 4     | يكلف مسؤولي زملاء آخرين بعملي انتقادا لي            | 1,96            | 0,942             | 15,458            | 0.000             | 5                  | منخفضة        |
| 5     | اتعرض للنقد الدائم من قبل زملاء العمل دون مبرر      | 2,04            | 1,053             | 14,336            | 0.000             | 3                  | منخفضة        |
| 6     | اتعرض للاستبعاد و التهميش بسبب أخطاء سابقة أو قديمة | 1,93            | 0,997             | 14,332            | 0.000             | 6                  | منخفضة        |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام            | 2,0848          | ,79922<br>0       | 19,346            | 0.000             | /                  | منخفضة        |

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم ( 2-5) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد النقد المستمر إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (1.93-2.31)، و انحراف معياري بين (0.881-1.053) وبمستوى أهمية منخفضة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.0848)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المنخفضة لبعد النقد المستمر وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (2,31) و بانحراف معياري قدره (1,034) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3،

وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يذكركم مسؤولي بأخطائي بشكل دائم.

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (2,24)، وبانحراف معياري قدره (1.232) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يوجه مسؤولي انتقادات مستمرة في عملي بدون سبب وجيه.

- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (2,04) و بانحراف معياري قدره (0.881) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يسحب مني مسؤولي المباشر العمل بدون سبب واضح.

- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (1,96) و بانحراف معياري قدره (0,942) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يكلف مسؤولي زملاء آخرين بعملي انتقادا لي.

- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (2,04) و بانحراف معياري قدره (1,053) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة عبارة اتعرض للنقد الدائم من قبل زملاء العمل دون مبرر.

- المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي (1,93) و بانحراف معياري قدره (0.997) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3،

وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة اتعرض للاستبعاد و التهميش بسبب أخطاء سابقة أو قديمة.

#### 4.1.2 . عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد اللفظية والجسدية

الجدول رقم ( 12 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعء الاساءة اللفظية والجسدية

| الرقم | العبارات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة «t» المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في العمل              | 2,02            | 1,027             | 14,570            | 0.000             | 3                  | منخفضة        |
| 2     | العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل                 | 3,02            | 1,533             | 14,597            | 0.000             | 1                  | متوسطة        |
| 3     | يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي                            | 1,75            | 0,886             | 14,602            | 0.000             | 5                  | منخفضة        |
| 4     | اتعرض للترهيب الدهني والتدخل في حقوقي الشخصية و الخاصة | 2,09            | 1,159             | 13,379            | 0.000             | 2                  | منخفضة        |
| 5     | اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل         | 1,82            | 1,020             | 13,220            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام               | 2,1382          | 0,82361           | 19,253            | 0.000             | /                  | منخفضة        |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يشير الجدول رقم ( 2-6) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء الاساءة اللفظية و الجسدية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين(1.75-3.02)، و انحراف معياري بين (-0.886-1.533) وبمستوى أهمية منخفضة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.1382 )، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المنخفضة لبعء النقد المستمر وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (2,02)، وبانحراف معياري قدره (1,027) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة والقيمة الاحتمالية (Sig =0.000 )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في العمل .

- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (3,02) و بانحراف معياري قدره (1,533) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (1,75) و بانحراف معياري قدره (0,886) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي.
- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (2,09) و بانحراف معياري قدره (1,159) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (1,82) و بانحراف معياري قدره (1,020) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة عبارة اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل.

## 5.1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستخفاف و السخرية.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد الاستخفاف و السخرية.

| الرقم | العبارات                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | يسخر مسؤولي مني أمام زملائي                    | 1,78            | 0,762             | 17,334            | 0.000             | 1                  | منخفضة        |
| 2     | يقوم زملاء العمل بالسخرية من خصائصي الجسدية    | 1,64            | 0,704             | 17,250            | 0.000             | 5                  | منخفضة        |
| 3     | يقوم زملاء العمل بالسخرية من مظهري و لباسي     | 1,69            | 0,767             | 16,355            | 0.000             | 2                  | منخفضة        |
| 4     | يسخر مني بعض زملائي في العمل من طريقة كلامي    | 1,67            | 0,771             | 16,088            | 0.000             | 3                  | منخفضة        |
| 5     | اتعرض للسخرية من كل عمل أقوم به مهما كان صائبا | 1,65            | 0,726             | 16,909            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام       | 1,6873          | 0,64494           | 19,402            | 0.000             | /                  | منخفضة        |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يشير الجدول رقم ( 2-7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الاستخفاف و السخرية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين(1.64-1.78) ، و انحراف معياري بين (0.704-0.771) وبمستوى أهمية منخفضة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (1,6873) ، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المنخفضة لبعد الاستخفاف و السخرية وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (1,78)، وبانحراف معياري قدره (0,7620)، وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في العمل .

- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (1,64) و بانحراف معياري قدره ( 0.704 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ،

وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (1,69) و بانحراف معياري قدره ( 0,767 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي.

- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (1,67) و بانحراف معياري قدره ( 0,771 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (1,65) و بانحراف معياري قدره (0,726) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة عبارة اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل.

## 6.1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي محور التمر الوظيفي

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لمحور التمر الوظيفي :

| رقم | المؤشرات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-----|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1   | بعد الرقابة المفرطة                                    | 2.9394          | 1.09261           | 19.951            | 0.000             | 1                  | متوسطة        |
| 2   | بعد الصراخ                                             | 2.2145          | 0.97210           | 16.895            | 0.000             | 2                  | منخفضة        |
| 3   | بعد النقد المستمر                                      | 2,0848          | 0,79922           | 19,346            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
| 4   | بعد الاساءة اللفظية و الجسدية                          | 2,1382          | 0,82361           | 19,253            | 0.000             | 3                  | منخفضة        |
| 5   | بعد الاستخفاف و السخرية                                | 1,6873          | 0,64494           | 19,402            | 0.000             | 5                  | منخفضة        |
|     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتمر الوظيفي | 2,2350          | 0,70006           | 23,677            | 0.000             | /                  | منخفضة        |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم ( ) إلى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم t لمحور التمر الوظيفي وقيمة كل بعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (1,6873-2.9394)، و انحراف معياري بين (1.09261-،644940) وبمستوى أهمية منخفضة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للتمر الوظيفي (2,2350)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المنخفضة لهذا المحور ، بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للبعد (1) يساوي (2.9394)، وانحراف معياري قدره (1.09261) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعد الرقابة المفرطة .
- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (2.2145) و بانحراف معياري قدره ( 0.97210 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعد الصراخ .
- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (2,0848) و بانحراف معياري قدره ( 0,79922 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على النقد المستمر .

• المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (2,1382) و بانحراف معياري قدره ( 0,82361 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعد الاساءة اللفظية و الجسدية

• المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (1,6873) و بانحراف معياري قدره (0,64494) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعد الاستخفاف و السخرية.

من كل ما سبق نستنتج توافر كل ابعاد التمر الوظيفي في بيئة عمل افراد عينة الدراسة لكن بمستوى منخفض .

## 2.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاداء الوظيفي .

### 1.2.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نوعية العمل

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد نوعية العمل .

| الرقم | العبارات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | أشعر أن أدائي في أدنى مستوياته                       | 1,95            | 1,193             | 12,095            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
| 2     | أشعر أنني لم أعد أنجز الأعمال بالمهارة المطلوبة      | 2,09            | 1,221             | 12,697            | 0.000             | 3                  | منخفضة        |
| 3     | لا اتلقى التدريب اللازم من اجل تطوير ادائي في العمل  | 3,31            | 1,439             | 17,060            | 0.000             | 1                  | متوسطة        |
| 4     | أشعر أنني لم أعد أنجز وظائف بالبراعة اللازمة لأدائها | 2,11            | 1,227             | 12,744            | 0.000             | 2                  | منخفضة        |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام             | 2,3636          | 0,99049           | 17,698            | 0.000             | /                  | متوسطة        |

المصدر : إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم ( ) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد نوعية العمل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (1.95-3.31) ، و انحراف معياري بين (1.193-1.439) وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.3636) ، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعد نوعية العمل ، بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (1,95)، وبانحراف معياري قدره (1,193) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة والقيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة أشعر أن أدائي في أدنى مستوياته.
- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (2,09) و بانحراف معياري قدره (1,221) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة أشعر أنني لم أعد أنجز الأعمال بالمهارة المطلوبة .
- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (3,31) و بانحراف معياري قدره (1,439) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **متوسطة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة لا اتلقى التدريب اللازم من اجل تطوير ادائي في العمل .
- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (2,11) و بانحراف معياري قدره (1,227) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة أشعر أنني لم أعد أنجز وظائفني بالبراعة اللازمة لأدائها.

## 2.2.2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد كمية العمل .

الجدول رقم ( 16 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد كمية العمل .

| رقم | العبارات                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-----|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1   | أشعر أن مردودي ضعيف مقارنة مع إمكانياتي.       | 2,64            | 1,445             | 13,532            | 0.000             | 1                  | متوسطة        |
| 2   | لم أعد أنهي أعمالي                             | 1,98            | 1,147             | 12,819            | 0.000             | 3                  | منخفضة        |
| 3   | لم أعد أنجز أعمالي بالسرعة المطلوبة            | 2,04            | 1,201             | 12,572            | 0.000             | 2                  | منخفضة        |
| 4   | أستغرق وقتا طويلا لإنهاء أعمال بسيطة و روتينية | 1,89            | 1,165             | 12,033            | 0.000             | 5                  | منخفضة        |
| 5   | لم أعد أؤدي عملي بالجودة المطلوبة              | 1,93            | 1,168             | 12,234            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
|     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام       | 2,0945          | 1,05750           | 14,689            | 0.000             | /                  | منخفضة        |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يشير الجدول رقم ( ) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد كمية العمل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (1.89-2.64) ، و انحراف معياري بين (1.165-1.445) وبمستوى أهمية منخفضة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.0945) ، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المنخفضة لبعد كمية العمل وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (2,64)، وبانحراف معياري قدره (1,445) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى والقيمة الاحتمالية (Sig =0.000) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة أشعر أن مردودي ضعيف مقارنة مع إمكانياتي.
- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (1,98) و بانحراف معياري قدره (1,147) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة لم أعد أنهي أعمالي .

- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (2,04) و بانحراف معياري قدره (1,201) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة لم أعد أنجز أعمالتي بالسرعة المطلوبة .
- المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (1,89) و بانحراف معياري قدره (1,165) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة أستغرق وقتا طويلا لإنهاء أعمال بسيطة و روتينية .
- المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (1,93) و بانحراف معياري قدره (1,168) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة **منخفضة** من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة لم أعد أؤدي عملي بالجودة المطلوبة .

### 3.2.2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المثابرة في العمل .

الجدول رقم ( 17 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و قيم t لبعد المثابرة في العمل:

| الرقم | العبارات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1     | لم أعد متفاني في العمل مثل السابق                           | 2,38            | 1,367             | 12,917            | 0.000             | 2                  | متوسطة        |
| 2     | لم أعد مهتما بعملتي مثل السابق وان أتيت لي فرصة أخرى لتركته | 2,58            | 1,499             | 12,771            | 0.000             | 1                  | متوسطة        |
| 3     | أصبحت منهك و لم أعد قادر على تحمل أعباء وظيفتي              | 2,36            | 1,161             | 15,105            | 0.000             | 3                  | متوسطة        |
| 4     | فقدت بعض الدقة و الجدية في العمل                            | 2,27            | 1,297             | 12,990            | 0.000             | 4                  | منخفضة        |
|       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                    | 2,4000          | 1,18498           | 15,020            | 0.000             | /                  | متوسطة        |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يشير الجدول رقم (2-11) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد المثابرة في العمل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.27-2.58)، و انحراف معياري بين (1,297-1,499) وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2,4000)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة المثابرة في العمل ، بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (2,38)، وبانحراف معياري قدره (1,367) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية والقيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة لم أعد متفاني في العمل مثل السابق .

- المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (2,58) و بانحراف معياري قدره (1,499) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى و القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000)، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي

3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة لم أعد مهتما بعملي مثل السابق وإن أتاحت لي فرصة أخرى لتركته .

- المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (2,36) و بانحراف معياري قدره (1,161) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أصبحت منهك و لم أعد قادر على تحمل أعباء وظيفتي .
  - المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (2,27) و بانحراف معياري قدره (1,297) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة و القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة قد قل عن درجة الحياد وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارة فقدت بعض الدقة و الجدية في العمل
3. نتائج الدراسة .

### 1.3. نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- أن اغلب افراد عينة الدراسة هم إناث بنسبة 78.2% وهي اعلى من نسبة الذكور التي بلغت 21.8%.
- أن اغلب افراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من ( 30 الى 40 سنة ) بنسبة بلغت 67.3%، هذا يدل على تميز عينة الدراسة بفئات عمرية حيوية قادرة على أداء وظائفها الإدارية.
- أن اغلب افراد عينة الدراسة بنسبة 76,4% ممن لديهم المستوى الجامعي في حين بلغت نسبة من لديهم مؤهل الدراسات العليا 9,1% وهذا يشير الى تمتع مجتمع الدراسة بمستوى جيد من حيث المهارات البشرية المسؤولة عن الوظائف الإدارية.
- أن اغلب افراد عينة الدراسة ب 58,2% لديهم خبرة عمل من (11 الى 15 سنة) و هذا يشير الى تمتع أفراد عينة الدراسة بالخبرة الكافية لأداء المهام والوظائف المنسوبة إليهم.

### 2.3. النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

#### 1.2.3. النتائج الخاصة بمحور التمر الوظيفي .

بعد عرض وتفسير البيانات الخاصة بمحور التمر الوظيفي تم التوصل الى النتائج التالية:

- توافر كل ابعاد التمر الوظيفي في بيئة عمل افراد عينة الدراسة

- المستوى المنخفض للتمتع الوظيفي في بيئة عمل افراد عينة الدراسة .
- مستوى منخفض لبعء الرقابة المفرطة حيث جاء في المرتبة الاولى وكان المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.9394) بانحراف معياري قدره (1.09261) .
- مستوى منخفض لبعء الصراخ حيث كان المتوسط الحسابي (2.2145) و بانحراف معياري قدره ( 0.97210 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية .
- مستوى منخفض لبعء الاساءة اللفظية و الجسدية حيث كان المتوسط (2,1382) و بانحراف معياري قدره ( 0,82361 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة.
- مستوى منخفض لبعء النقد المستمر حيث كان المتوسط الحسابي (2,0848) و بانحراف معياري قدره ( 0,79922 ) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة .
- مستوى منخفض لبعء الاستخفاف و السخرية حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (1,6873) و بانحراف معياري قدره (0,64494) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة .

### 1.2.3. النتائج الخاصة بمحور الاداء الوظيفي .

بعد عرض وتفسير البيانات الخاصة بمحور الاداء الوظيفي تم التوصل الى النتائج التالية:

- مستوى أهمية متوسطة لبعء نوعية العمل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (1.95-3.31) ، و انحراف معياري بين (1.193-1.439) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.3636) .
- مستوى أهمية منخفضة ببعء كمية العمل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (1.89-2.64) ، و انحراف معياري بين (1.445-1.165) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.0945) .
- مستوى أهمية متوسطة لبعء المثابرة في العمل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.27-2.58) ، و انحراف معياري بين (1,297-1,499) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2,4000) .

#### 4. مناقشة الفرضيات .

قبل مناقشة الفرضيات الموجهة للدراسة نشير الى اننا قمنا باختبار التوزيع الطبيعي، حيث يقيس هذا الاختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعياً، واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي ( $\mu$ ) تباين ( $2\delta$ ) فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي (ربيع أمين، 2008 ، صفحة 107 )

وبما أن حجم عينة الدراسة كان 55 مفردة، ووفقاً لنظرية النزعة المركزية المشار إليها سابقاً، تم التأكد من تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن النموذج صالح .

كانت الفرضيات الموجهة للدراسة كالتالي :

##### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمتع الوظيفي على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

ولاختبار الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

##### الفرضية الفرعية 1: $H_0$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

✓ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 18 ) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرقابة المفرطة على أداء موظفي على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة .

| المتغير التابع  | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد R2 | (F) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Ddl درجات الحرية | معامل الانحدار (β) | (T) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|-----------------|--------------------|------------------|--------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------|-------------------|
|                 |                    |                  |              | 0.000             | 1                | الثابت             | 5.211        | 0.000             |
| الرقابة المفرطة | 0.135              | 0.018            | 0.983        |                   | 53               | الرقابة المفرطة    | 0.991        | 0.000             |
|                 |                    |                  |              |                   | 54               | المجموع            |              |                   |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يوضح الجدول رقم ( ) أثر الرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ضعيف ذو دلالة إحصائية لممارسات الرقابة المفرطة على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.135) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.018) أي أن ما قيمته (0.018) من التغير في الاداء ناتج عن التغير في مستوى الرقابة المفرطة، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.117) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرقابة المفرطة يؤدي للتغير في مستوى الاداء بقيمة 0.117، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة وهي دالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبة 0.991 وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

**الفرضية الفرعية H02:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراخ على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

✓ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراخ على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من للصراخ على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 19 ) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الصراخ أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد R2 | ( F ) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Ddl درجات الحرية | معامل الانحدار (β) | (T) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|----------------|--------------------|------------------|----------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------|-------------------|
| الصراخ         | 0.180              | 0.032            | 1.767          | 0.000             | الانحدار         | الثابت (Constante) | 1.883        | 0.000             |
|                |                    |                  |                |                   | البواقي          | الصراخ             | 0.175        | 0.000             |
|                |                    |                  |                |                   | المجموع          |                    | 1.329        | 0.000             |
|                |                    |                  |                |                   | 54               |                    |              |                   |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يوضح الجدول رقم (2-13)أثر الصراخ على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ضعيف ذو دلالة إحصائية لممارسات الصراخ على أداء موظفي الإدارة المركزية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.180) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.032) أي أن ما قيمته (0.032) من التغير في الاداء ناتج عن التغير في مستوى الصراخ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.175) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الصراخ يؤدي للتغير في الأداء بقيمة 0.175، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة وهي دالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبة 1.329 وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

\* الفرضية الفرعية H03:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

✓الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من النقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير النقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

| المتغير<br>التابع | معامل<br>الارتباط<br>( R ) | معامل<br>التحديد<br>R2 | ( F )<br>المحسوبة | Sig<br>مستوى<br>الدلالة | Ddl<br>درجات<br>الحرية | معامل الانحدار<br>( $\alpha$ ) | (T)<br>المحسوبة | Sig<br>مستوى<br>الدلالة |
|-------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------------|-----------------|-------------------------|
| النقد<br>المستمر  | 0.486                      | 0.236                  | 16.407            | 0.000                   | الانحدار               | الثابت                         | 3.368           | 0.001                   |
|                   |                            |                        |                   |                         | البواقي                | النقد المستمر                  | 4.051           | 0.000                   |
|                   |                            |                        |                   |                         | المجموع                |                                |                 |                         |

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-14) أثر النقد المستمر على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية لممارسات النقد المستمر على أداء موظفي المركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.486)$  عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.236)$  أي أن ما قيمته  $(0.236)$  من التغير في الاداء ناتج عن التغير في مستوى النقد المستمر، كما بلغت درجة التأثير  $\beta(0.577)$  وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى النقد المستمر يؤدي للتغير في مستوى الأداء بقيمة  $0.577$ ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة وهي دالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت  $T$  المحسوبة  $(4.051)$  وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* الفرضية الفرعية H04:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

✓الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الاساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

| المتغير التابع            | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد R2 | (F) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Ddl درجات الحرية | معامل الانحدار (β)        | (T) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|---------------------------|--------------------|------------------|--------------|-------------------|------------------|---------------------------|--------------|-------------------|
| الاساءة اللفظية و الجسدية | 0.289              | 0.083            | 4.819        | 0.000             | الانحدار 1       | الثابت                    | 4.507        | 0.000             |
|                           |                    |                  |              |                   | البواقي 53       | الاساءة اللفظية و الجسدية | 2.195        | 0.000             |
|                           |                    |                  |              |                   | المجموع 54       |                           |              |                   |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يوضح الجدول رقم (2-15)أثر الاساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ضعيف ذو دلالة إحصائية لممارسات الاساءة اللفظية و الجسدية على أداء موظفي المركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.289) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.083) أي أن ما قيمته (0.083) من التغير في الاداء ناتج عن التغير في مستوى الاساءة اللفظية و الجسدية ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.332) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاساءة اللفظية و الجسدية يؤدي للتغير في الأداء بقيمة 0.332، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة وهي دالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبة (2.195) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

\* الفرضية الفرعية H05 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستخفاف و السخرية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

✓الفرضية البديلة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستخفاف و السخرية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الاستخفاف و السخرية على أداء موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستخفاف و السخرية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

| المتغير<br>التابع      | معامل<br>الارتباط<br>( R ) | معامل<br>التحديد<br>R2 | ( F )<br>المحسوبة | Sig<br>مستوى<br>الدلالة | Ddl<br>درجات<br>الحرية | معامل الانحدار<br>(β)  | (T)<br>المحسوبة | Sig<br>مستوى<br>الدلالة |
|------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|
| الاستخفاف<br>و السخرية | 0.314                      | 0.099                  | 5.810             | 0.000                   | 1                      | الثابت                 | 4.315           | 0.000                   |
|                        |                            |                        |                   |                         | 53                     | الاستخفاف و<br>السخرية | 2.410           | 0.000                   |
|                        |                            |                        |                   |                         | 54                     | المجموع                |                 |                         |

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم ( ) أثر الاستخفاف و السخرية على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية لممارسات الاستخفاف و السخرية على أداء موظفي المركز الجامعي ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.314)$  عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.099)$  أي أن ما قيمته  $(0.099)$  من التغير في الاداء ناتج عن التغير في مستوى الاستخفاف و السخرية ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta (0.462)$  وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستخفاف و السخرية يؤدي للتغير في الأداء بقيمة  $0.462$ ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة وهي دالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت  $T$  المحسوبة  $(2.410)$  وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم ( 23 ) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التمر الوظيفي على الأداء :

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R ) | معامل التحديد R2 | ( F ) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Ddl درجات الحرية | معامل الانحدار (β)  | (T) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|----------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|
| الاداء الوظيفي | 0.556               | 0.309            | 4.379          | 0.002             | الانحدار 5       | الثابت              | 1.269        | 0.002             |
|                |                     |                  |                |                   | البواقي 49       | الرقابة المفرطة     | -0.190       | 0.176             |
|                |                     |                  |                |                   | المجموع 54       | الصراخ              | -0.218       | 0.199             |
|                |                     |                  |                |                   |                  | النقد المستمر       | 0.824        | 0.001             |
|                |                     |                  |                |                   |                  | الاساءة اللفظية     | 0.034        | 0.884             |
|                |                     |                  |                |                   |                  | الاستخفاف و السخرية | 0.150        | 0.473             |

المصدر :إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات برنامجSPSS.

يوضح الجدول رقم ( ) أثر التمر الوظيفي بجميع ابعاده (الرقابة المفرطة، الصراخ، النقد المستمر، الاساءة اللفظية و الجسدية، الاستخفاف و السخرية) على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير فوق المتوسط ذو دلالة إحصائية لممارسات الاستخفاف و السخرية على أداء موظفي المركز الجامعي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.556) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  . أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.309) أي أن ما قيمته (0.309) من التغير في الاداء ناتج عن التغير في مستوى التمر الوظيفي ، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  لبعد الرقابة المفرطة(-0.190) ، لبعد الصراخ ( -0.218 ) ولبعد النقد المستمر (0.824 )، أما بعد الاساءة اللفظية فكان ( 0.034 )، في حين بلغ بعد الاستخفاف و السخرية (0.150 ) وهذا يعني أن:

- الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرقابة المفرطة يؤدي للتغير في الأداء (بقيمة -0.190).
- الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الصراخ يؤدي للتغير في الأداء بقيمة (-0.218) .
- الزيادة بدرجة واحدة في مستوى النقد المستمر يؤدي لتغير في الأداء بقيمة ( 0.824 ) .

- الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاساءة اللفظية و الجسدية يؤدي للتغير في الأداء بقيمة (0.034).
  - والزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستخفاف و السخرية يؤدي للتغير في الأداء بقيمة (0.150)
- يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (4.379) وهي دالة عند  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنمر الوظيفي على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- بالتالي تم الاجابة عن السؤال الذي انطلقنا منه حول وجود اثر للتنمر الوظيفي على اداء الموارد البشرية محل الدراسة حيث توصلنا الى أنه كلما زاد التنمر الوظيفي أثر بشكل سلبي على أداء الموارد البشرية .

### خلاصة:

من خلال دراستنا التي اندرجت ضمن هذا الفصل والتي تم التطرق فيها إلى دراسة ميدانية ، لواقع التتمر الوظيفي واثره على أداء موظفي الادارة المركزية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف\_ ميلة تم فيها استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن للتتمر الوظيفي اثرا سلبيا على أداء الأفراد فكلما كانت هناك تنمر وظيفي كلما انخفض مستوى الأداء الجيد للموظفين .

# الخاتمة

## الخاتمة :

يعتبر موضوع التمر الوظيفي موضوع مهم في المؤسسات بمختلف أنواعها، لما له من أهمية كبيرة ، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء ومردود الموظفين ، لذلك وجب على المؤسسات ومختلف منظمات الأعمال اعطاء اهمية قصوى له ودراسة الاسباب و الحلول الناجعة للحد منه ، وذلك بتوفير جو ملائم للعمل وتقديم تحفيزات و طرق تسيير تراعي الجانب الاجتماعي و النفسي للموظفين.

من خلال البحث حاولنا بحث هذا الموضوع على عينة من الموظفين الاداريين لمحاولة معرفة الاثر الذي تحدثه مشكلة التمر في بيئة العمل فتوصلنا الى ان التمر الوظيفي يؤثر بشكل سلبي على اداء الموارد البشرية و على مردوديتها فكلما تميزت بيئة العمل بمظاهر التمر الوظيفي كلما انخفض مستوى وجودة الاداء الوظيفي فيها ، لدى وجب على المنظمات الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي للموظفين واتباع طرق عمل تراعي هذا الجانب بتوفير بيئة العمل المناسبة والخالية من كل التصرفات والسلوكيات التي من شأنها التأثير على مستويات ادائهم والتزامهم بالعمل .

# المراجع

## قائمة المراجع :

### 1. الكتب :

- 1- أبو النصر مدحت محمود ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012
- 2- أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008
- 3- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات علمية-، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 5- جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 6- حريم حسين محمد ، إدارة المنظمات :منظور كمي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 7- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- 8- حمدي رضا هاشم، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ال ا رية لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الزهران للنشر و التوزيع، ، عمان، الأردن، 2013
- 10- حنفي علي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر 2008.
- 11- الخطيب أحمد، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006
- 12- خيضر كاظم حمود وكاسب الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007 .
- 13- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة :محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003
- 14- حسن راوية و سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ( تنمية المديرين \_تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد) ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014 .
- 15- حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008

- 16-الربيعي سعيد بن حمد، التعميم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، . الطبعة الأولى، دار الشروق لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 17-زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار الحملوي للنشر، عمان، الأردن، 2001 .
- 18- زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار ال ا رية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 19- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند خاص بالتكوين المتخصص، الحج ا رش، الحج ا زئر، 2011.
- 20- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، عمان، الأردن، 2006
- 21- العامري محسن صالح مهدي و الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- 22- عبادي هاشم فوزي و حجيم الطائي يوسف، التعميم الجامعي من منظور إداري ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية /2000. لمطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 1999
- 23 عبوي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة العربية . الأولى، دار الشروق لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 24- عدون ناصر داداي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ( دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 25- العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 26- العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر . والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 27- كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تتموي -تكنولوجيا -عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28- كامل أسامة و الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2007
- 29- الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- 30-الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 31- المبيضين عقلة محمد و جرادات أسامة محمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشور رت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001
- 32- محمد عباس سهيمة، إدارة الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 33- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، المجموعة العربية /2013. للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012
- 34-المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 35- معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت :بحث عممي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث لمنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 20
- نائف البرنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) ، الطبعة الثالثة، دار وائل لمنشر، عمان، الأردن، 2007
- 36- نصيرات فريد توفيق، إدارة المنظمات والرعاية الصحية، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007
- 37-نوري منير و كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- 38- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- 39-هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
40. وصفي عقيمي عمر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1991

## 2. المجالات العلمية:

- 41- أبو زيادة زكي، أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العموم الانسانية)، مجلد 25 ، الاصدار 4 ، فلسطين.
- 42- الداوي الشيخ، تحميل أثر التدريب والتحفيز عمى تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06 ، جامعة الجزائر، 2008 .

43- الداوي الشيخ، تحميل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجز 1،  
2010/2009

44- العايب عبد الرحمن، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة- برج بوعريج-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة سطيف- الجزائر-، جوان 2012

45- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العموم الإنسانية، العدد الأول، كمية الحقوق والعموم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001

منهل محمد حسن، نظام الحوافز المقترح لمشركة العامة لموانئ العرق (دراسة تطبيقية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 07، كمية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2007

### 3-الملتقيات العلمية:

46- بريش السعيد و يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 22، 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة.

48- عبو عمر وعبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08 و 09 نوفمبر 2010.

49- مقدم وهيبة، سياسات برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 14 ديسمبر 2011

### 4. الرسائل الجامعية:

50- محمد تيسير محمد أبو زائدة رسالة ماجستير تخصص الارشاد النفسي -كلية التربية جامعة الأقصى

52- أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية 2013/ والتجارية وعموم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012.

53- بمخير جواد عمر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ( دراسة بسعيدة)، رسالة دكتوراه في العموم الاقتصادية، كمية العموم SCIS حالة شركة الإسمنت ومشتقاته 2015/ الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014

54- بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعموم التسيير، سكيكدة، 2006/2005.

### 3-المر ا جع باللغة الأجنبية:

1- Christian Batal , LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEURPUBLIC ,2ème édition ,édition d'organisation, paris, 2000

.2-Lakhdar Sekiou et autres, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,edition de book université, canada, 1993.

الملاحق

(الملحق رقم 01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
: تخصص ادارة اعمال

استبيان حول

## أثر التمر الوظيفي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

إشراف الأستاذة :

علي موسى آمال

إعداد الطالبين :

- شير محمد الشريف

- موسى الربيع السادة الموظفين،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تحت عنوان : "أثر التمر الوظيفي على أداء الموارد البشرية " لاستكمال متطلبات موضوع مذكرة الماستر، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم لملء الاستبيان بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آراءكم، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . نشكركم مقدما على تعاونكم مع العمل .

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الاول :البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس :  أنثى  ذكر

الفئة العمرية : أقل من سنة 30  من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي  مهني

جامعي  دراسات عليا

4- سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني :التنمر الوظيفي:

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة لرأيكم

1-الرقابة المفرطة :

| رقم | العبارات                                     | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-----|----------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1   | يراقب المسؤول أعمالي بطريقة مبالغ فيها       |                |       |       |              |                       |
| 2   | أُتعرض للرقابة الدائمة من قبل زملائي بالمكتب |                |       |       |              |                       |
| 3   | لا أشعر باحترام الخصوصية في مكان عملي        |                |       |       |              |                       |
| 4   | يسأل عني مسؤولي المباشر في كل وقت            |                |       |       |              |                       |
| 5   | يكلف مسؤولي المباشر بعض الزملاء لمراقبتي     |                |       |       |              |                       |

|   |                                |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| 6 | يتم نقل أخطائي لمسؤولي المباشر |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------|--|--|--|--|--|

## 2- الصراخ :

| رقم | العبارات                                                                    | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1   | يستخدم مسؤولي المباشر الصراخ غير المبرر عند طب<br>أداء أي عمل               |                |       |       |              |                       |
| 2   | يتم توجيه الأوامر لي أثناء تأديتي للمهام من قبل<br>مسؤولي بشدة و بصوت مرتفع |                |       |       |              |                       |
| 3   | اتعرض للصراخ من قبل المسؤول دون مبرر                                        |                |       |       |              |                       |
| 4   | يتعامل معي مسؤولي المباشر بطريقة فضة أمام زملائي                            |                |       |       |              |                       |
| 5   | يتحدث معي مسؤولي بطريقة غير مقبولة إجتماعيا                                 |                |       |       |              |                       |

## 3- النقد المستمر :

| رقم | العبارات                                               | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-----|--------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1   | يوجه مسؤولي انتقادات مستمرة في عملي بدون سبب<br>وجيه   |                |       |       |              |                       |
| 2   | يذكرني مسؤولي بأخطائي بشكل دائم                        |                |       |       |              |                       |
| 3   | يسحب مني مسؤولي المباشر العمل بدون سبب<br>واضح         |                |       |       |              |                       |
| 4   | يكلف مسؤولي زملاء آخرين بعمل انتقادا لي                |                |       |       |              |                       |
| 5   | اتعرض للنقد الدائم من قبل زملاء العمل دون مبرر         |                |       |       |              |                       |
| 6   | اتعرض للاستبعاد و التهميش بسبب أخطاء سابقة أو<br>قديمة |                |       |       |              |                       |

#### 4- الإساءة اللفظية و الجسدية:

| رقم | العبارات                                               | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-----|--------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1   | أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في العمل              |                |       |       |              |                       |
| 2   | العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل                 |                |       |       |              |                       |
| 3   | يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي                            |                |       |       |              |                       |
| 4   | اتعرض للترهيب الدهني والتدخل في حقوقي الشخصية و الخاصة |                |       |       |              |                       |
| 5   | اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل         |                |       |       |              |                       |

#### 5- الاستخفاف و السخرية:

| رقم | العبارات                                       | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-----|------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1   | يسخر مسؤولي مني أمام زملائي                    |                |       |       |              |                       |
| 2   | يقوم زملاء العمل بالسخرية من خصائصي الجسدية    |                |       |       |              |                       |
| 3   | يقوم زملاء العمل بالسخرية من مظهري و لباسي     |                |       |       |              |                       |
| 4   | يسخر مني بعض زملائي في العمل من طريقة كلامي    |                |       |       |              |                       |
| 5   | اتعرض للسخرية من كل عمل أقوم به مهما كان صائبا |                |       |       |              |                       |

المحور الثالث :أداء الموارد البشرية

الرجاء وضع علامة امام العبارة التي ترونها مناسبة لرأيكم ، مع العلم أن هذه الاجابات تتعلق بما يشعر به الموظف في ظل التتمر الوظيفي بمؤسسة عمله ، حيث أن سلوكيات التتمر الوظيفي تجعلك تشعر :

| رقم               | العبارات                                                   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------------------|------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| نوعية العمل       |                                                            |                |       |       |              |                       |
| 1                 | أشعر أن أدائي في أدنى مستوياته                             |                |       |       |              |                       |
| 2                 | أشعر أنني لم أعد أنجز الأعمال بالمهارة المطلوبة            |                |       |       |              |                       |
| 3                 | لا اتلقى التدريب اللازم من اجل تطوير ادائي في العمل        |                |       |       |              |                       |
| 4                 | أشعر أنني لم أعد أنجز وظائفني بالبراعة اللازمة لأدائها     |                |       |       |              |                       |
| كمية العمل        |                                                            |                |       |       |              |                       |
| 1                 | أشعر أن مردودي ضعيف مقارنة مع إمكانياتي.                   |                |       |       |              |                       |
| 2                 | لم أعد أنهي أعمالي                                         |                |       |       |              |                       |
| 3                 | لم أعد أنجز أعمالي بالسرعة المطلوبة                        |                |       |       |              |                       |
| 4                 | أستغرق وقتا طويلا لإنهاء أعمال بسيطة و روتينية             |                |       |       |              |                       |
| 5                 | لم أعد أؤدي عملي بالجودة المطلوبة                          |                |       |       |              |                       |
| المثابرة في العمل |                                                            |                |       |       |              |                       |
| 1                 | لم أعد متقاني في العمل مثل السابق                          |                |       |       |              |                       |
| 2                 | لم أعد مهتما بعملي مثل السابق وإن أتحت لي فرصة أخرى لتركته |                |       |       |              |                       |

|  |  |  |  |  |                                                   |   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | أصبحت منهك و لم أعد قادر على تحمل أعباء<br>وظيفتي | 3 |
|  |  |  |  |  | فقدت بعض الدقة و الجدية في العمل                  | 4 |

شكرا جزيلا لتعاونكم معنا

(الملحق رقم 02)

قائمة بأسماء المحكمين

| أسماء الاساتذة المحكمين | الملاحظات                                                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ/قرين الربيع           | <p>- تصحيح بعض العبارات و حذف أخرى لها نفس المعنى .</p> <p>- إعادة ترتيب بعض العناصر .</p> <p>-إعادة صياغة بعض العبارات و تصحيح الأخطاء .</p> |
| أ/مشري فريد             | <p>- إعادة صياغة بعض العبارات ، و ترتيب بعضها .</p> <p>- حذف العبارات التي لها نفس المعنى .</p>                                               |
| أ/قبايلي آمال           | <p>- إعادة صياغة بعض العبارات</p>                                                                                                             |
| أ/بوزاهر صونية          | <p>إعادة ترتيب بعض العبارات و تصحيح بعض الأخطاء</p>                                                                                           |

## نتائج مخرجات برنامج SPSS

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .946             | 27         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .911             | 6          |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .911              | 5                 |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .895              | 6                 |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
|-------------------|-------------------|

|      |   |
|------|---|
| ,765 | 5 |
|------|---|

### Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,915              | 5                 |

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .932             | 13         |

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .944             | 40         |

### النوع

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid انثى | 43        | 78.2    | 78.2          | 78.2               |
| ذكر        | 12        | 21.8    | 21.8          | 100.0              |
| Total      | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

### الفئة العمرية

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 30 سنة | 3         | 5.5     | 5.5           | 5.5                |
| من 30 الى 40 سنة    | 37        | 67.3    | 67.3          | 72.7               |
| من 41 الى 50 سنة    | 15        | 27.3    | 27.3          | 100.0              |
| Total               | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

### العلمي المؤهل

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ثانوي | 4         | 7,3         | 7,3                | 7,3                |
| مهني         | 4         | 7,3         | 7,3                | 14,5               |
| جامعي        | 42        | 76,4        | 76,4               | 90,9               |
| عليا دراسات  | 5         | 9,1         | 9,1                | 100,0              |
| Total        | 55        | 100,0       | 100,0              |                    |

### الخبرة سنوات

|                       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنوات 5 من اقل | 5         | 9,1         | 9,1                | 9,1                |
| سنوات 10 الى 5 من     | 17        | 30,9        | 30,9               | 40,0               |
| سنة 15 الى 11 من      | 32        | 58,2        | 58,2               | 98,2               |
| سنة 15 من اكثر        | 1         | 1,8         | 1,8                | 100,0              |
| Total                 | 55        | 100,0       | 100,0              |                    |

### One-Sample Statistics

|                                             | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| يراقب المسؤول أعمالي بطريقة مبالغ فيها      | 55 | 3.00   | 1.232          | .166            |
| أعرض للرقابة الدائمة من قبل زملائي بالملكتب | 55 | 3.05   | 1.325          | .179            |
| لا أشعر باحترام الخصوصية في مكان عملي       | 55 | 2.89   | 1.242          | .168            |
| يسأل عني مسؤولي المباشر في كل وقت           | 55 | 3.11   | 1.315          | .177            |
| يكلف مسؤولي المباشر بعض الزملاء لمراقبتي    | 55 | 2.56   | 1.344          | .181            |
| يتم نقل أخباري لمسؤولي المباشر              | 55 | 3.02   | 1.408          | .190            |
| الرقابة المفرطة                             | 55 | 2.9394 | 1.09261        | .14733          |

### One-Sample Test

|                                             | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|---------------------------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                                             | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                                             |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| مبالغ بطريقة أعمالي المسؤول يراقب فيها      | 18.055         | 54 | .000            | 3.000           | 2.67                                      | 3.33   |
| زملائي قبل من الدائمة للرقابة أعرض بالملكتب | 17.094         | 54 | .000            | 3.055           | 2.70                                      | 3.41   |
| مكان في الخصوصية باحترام أشعر لا عملي       | 17.257         | 54 | .000            | 2.891           | 2.56                                      | 3.23   |
| كل في المباشر مسؤولي عني يسأل وقت           | 17.537         | 54 | .000            | 3.109           | 2.75                                      | 3.46   |
| الزملاء بعض المباشر مسؤولي يكلف لمراقبتي    | 14.147         | 54 | .000            | 2.564           | 2.20                                      | 2.93   |
| المباشر لمسؤولي أخباري نقل يتم              | 15.903         | 54 | .000            | 3.018           | 2.64                                      | 3.40   |
| المفرطة_الرقابة                             | 19.951         | 54 | .000            | 2.93939         | 2.6440                                    | 3.2348 |

### One-Sample Statistics

|  | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|---|------|----------------|-----------------|
|--|---|------|----------------|-----------------|

|                                                                             |    |        |        |        |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|--------|
| يستخدم مسؤولي المباشر الصراخ غير المبرر عند طب<br>أداء أي عمل               | 55 | 2.36   | 1.192  | .161   |
| يتم توجيه الأوامر لي أثناء تأديتي للمهام من قبل<br>مسؤولي بشدة و بصوت مرتفع | 55 | 2.42   | 1.257  | .170   |
| اتعرض للصراخ من قبل المسؤول دون مبرر                                        | 55 | 2.15   | 1.145  | .154   |
| يتعامل معي مسؤولي المباشر بطريقة فظة أمام زملائي                            | 55 | 2.11   | 1.083  | .146   |
| يتحدث معي مسؤولي بطريقة غير مقبولة إجتماعيا                                 | 55 | 2.04   | .962   | .130   |
| الصراخ                                                                      | 55 | 2.2145 | .97210 | .13108 |

### One-Sample Test

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Test Value = 0 |    |                     |                    |                                              |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|---------------------|--------------------|----------------------------------------------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | t              | df | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | 95% Confidence Interval of<br>the Difference |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |    |                     |                    | Lower                                        | Upper  |
| غير الصراخ المباشر مسؤولي يستخدم<br>عمل أي أداء طب عند المبرر<br>تأديتي أثناء لي الأوامر توجيه يتم<br>و بشدة مسؤولي قبل من للمهام<br>مرتفع بصوت<br>دون المسؤول قبل من للصراخ اتعرض<br>مبرر<br>بطريقة المباشر مسؤولي معي يتعامل<br>زملائي أمام فظة<br>غير بطريقة مسؤولي معي يتحدث<br>إجتماعيا مقبولة<br>الصراخ | 14.706         | 54 | .000                | 2.364              | 2.04                                         | 2.69   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14.262         | 54 | .000                | 2.418              | 2.08                                         | 2.76   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 13.892         | 54 | .000                | 2.145              | 1.84                                         | 2.46   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14.442         | 54 | .000                | 2.109              | 1.82                                         | 2.40   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 15.706         | 54 | .000                | 2.036              | 1.78                                         | 2.30   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 16.895         | 54 | .000                | 2.21455            | 1.9518                                       | 2.4773 |

### Statistiques sur échantillon uniques

|                                                        | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne<br>erreur<br>standard |
|--------------------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------------|
| يوجه مسؤولي انتقادات مستمرة في<br>عملي بدون سبب وجيه   | 55 | 2,24    | ,999       | ,135                          |
| يذكرني مسؤولي بأخطائي بشكل دائم                        | 55 | 2,31    | 1,034      | ,139                          |
| يسحب مني مسؤولي المباشر العمل<br>بدون سبب واضح         | 55 | 2,04    | ,881       | ,119                          |
| يكلف مسؤولي زملاء آخرين بعمل<br>انتقادات لي            | 55 | 1,96    | ,942       | ,127                          |
| اتعرض للنقد الدائم من قبل زملاء<br>العمل دون مبرر      | 55 | 2,04    | 1,053      | ,142                          |
| اتعرض للاستبعاد و التهميش بسبب<br>أخطاء سابقة أو قديمة | 55 | 1,93    | ,997       | ,134                          |
| النقد المستمر                                          | 55 | 2,0848  | ,79922     | ,10777                        |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                                                      | t      | ddl | Sig.<br>(bilatéral) | Différence<br>moyenne |
|------------------------------------------------------|--------|-----|---------------------|-----------------------|
| يوجه مسؤولي انتقادات مستمرة في<br>عملي بدون سبب وجيه | 16,596 | 54  | ,000                | 2,236                 |
| يذكرني مسؤولي بأخطائي بشكل دائم                      | 16,560 | 54  | ,000                | 2,309                 |
| يسحب مني مسؤولي المباشر العمل<br>بدون سبب واضح       | 17,139 | 54  | ,000                | 2,036                 |

|                                                        |        |    |      |         |
|--------------------------------------------------------|--------|----|------|---------|
| يكلف مسؤولي زملاء آخرين بعملية<br>انتقادا لي           | 15,458 | 54 | ,000 | 1,964   |
| اتعرض للنقد الدائم من قبل زملاء<br>العمل دون مبرر      | 14,336 | 54 | ,000 | 2,036   |
| اتعرض للاستبعاد و التهميش بسبب<br>أخطاء سابقة أو قديمة | 14,332 | 54 | ,000 | 1,927   |
| النقد المستمر                                          | 19,346 | 54 | ,000 | 2,08485 |

### Statistiques sur échantillon uniques

|                                                           | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur<br>standard |
|-----------------------------------------------------------|----|---------|------------|----------------------------|
| أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في العمل                 | 55 | 2,02    | 1,027      | ,139                       |
| العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل                    | 55 | 3,02    | 1,533      | ,207                       |
| يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي                               | 55 | 1,75    | ,886       | ,120                       |
| اتعرض للترهيب الذهني والتدخل في حقوقي<br>الشخصية و الخاصة | 55 | 2,09    | 1,159      | ,156                       |
| اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل            | 55 | 1,82    | 1,020      | ,138                       |
| الاساءة اللفظية والجسدية                                  | 55 | 2,1382  | ,82361     | ,11106                     |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                                              | t      | ddl | Sig.<br>(bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de<br>la différence à 95 % |           |
|----------------------------------------------|--------|-----|---------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|                                              |        |     |                     |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في<br>العمل | 14,570 | 54  | ,000                | 2,018                 | 1,74                                               | 2,30      |

|                                                        |        |    |      |         |        |        |
|--------------------------------------------------------|--------|----|------|---------|--------|--------|
| العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل                 | 14,597 | 54 | ,000 | 3,018   | 2,60   | 3,43   |
| يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي                            | 14,602 | 54 | ,000 | 1,745   | 1,51   | 1,99   |
| اتعرض للتهريب الذهني والتدخل في حقوقي الشخصية و الخاصة | 13,379 | 54 | ,000 | 2,091   | 1,78   | 2,40   |
| اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل         | 13,220 | 54 | ,000 | 1,818   | 1,54   | 2,09   |
| الاساءة اللفظية والجسدية                               | 19,253 | 54 | ,000 | 2,13818 | 1,9155 | 2,3608 |

### Statistiques sur échantillon uniques

|                                                 | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-------------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| يسخر مسؤولي مني أمام زملائي                     | 55 | 1,78    | ,762       | ,103                    |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من خصائصي الجسدية     | 55 | 1,64    | ,704       | ,095                    |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من مظهري و لباسي      | 55 | 1,69    | ,767       | ,103                    |
| يسخر مني بعض زملائي في العمل من طريقة كلامي     | 55 | 1,67    | ,771       | ,104                    |
| اتعرض للسخرية من كل عمل أقوم به مهما كان صائباً | 55 | 1,65    | ,726       | ,098                    |
| الاستخفاف والسخرية                              | 55 | 1,6873  | ,64494     | ,08696                  |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                                             | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|---------------------------------------------|--------|-----|------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                             |        |     |                  |                    | Inférieur                                       | Supérieur |
| يسخر مسؤولي مني أمام زملائي                 | 17,334 | 54  | ,000             | 1,782              | 1,58                                            | 1,99      |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من خصائصي الجسدية | 17,250 | 54  | ,000             | 1,636              | 1,45                                            | 1,83      |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من مظهري و لباسي  | 16,355 | 54  | ,000             | 1,691              | 1,48                                            | 1,90      |

|                                                   |        |    |      |         |        |        |
|---------------------------------------------------|--------|----|------|---------|--------|--------|
| يسخر مني بعض زملائي في العمل<br>من طريقة كلامي    | 16,088 | 54 | ,000 | 1,673   | 1,46   | 1,88   |
| اتعرض للسخرية من كل عمل أقوم<br>به مهما كان صائبا | 16,909 | 54 | ,000 | 1,655   | 1,46   | 1,85   |
| الاستخفاف والسخرية                                | 19,402 | 54 | ,000 | 1,68727 | 1,5129 | 1,8616 |

### Statistiques sur échantillon uniques

|                                                                             | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur<br>standard |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|---------|------------|----------------------------|
| يراقب المسؤول أعمالي بطريقة مبالغ فيها                                      | 55 | 3,0000  | 1,23228    | ,16616                     |
| أعرض للرقابة الدائمة من قبل زملائي بالمكتب                                  | 55 | 3,0545  | 1,32523    | ,17869                     |
| لا أشعر باحترام الخصوصية في مكان عملي                                       | 55 | 2,8909  | 1,24235    | ,16752                     |
| يسأل عني مسؤولي المباشر في كل وقت                                           | 55 | 3,1091  | 1,31477    | ,17728                     |
| يكلف مسؤولي المباشر بعض الزملاء لمراقبتي                                    | 55 | 2,5636  | 1,34390    | ,18121                     |
| يتم نقل أخباري لمسؤولي المباشر                                              | 55 | 3,0182  | 1,40753    | ,18979                     |
| يستخدم مسؤولي المباشر الصراخ غير المبرر عند طب أداء أي عمل                  | 55 | 2,3636  | 1,19200    | ,16073                     |
| يتم توجيه الأوامر لي أثناء تأديتي للمهام من قبل مسؤولي بشدة و<br>بصوت مرتفع | 55 | 2,4182  | 1,25744    | ,16955                     |
| اتعرض للصراخ من قبل المسؤول دون مبرر                                        | 55 | 2,1455  | 1,14533    | ,15444                     |
| يتعامل معي مسؤولي المباشر بطريقة فظة أمام زملائي                            | 55 | 2,1091  | 1,08308    | ,14604                     |
| يتحدث معي مسؤولي بطريقة غير مقبولة إجتماعيا                                 | 55 | 2,0364  | ,96155     | ,12966                     |
| يوجه مسؤولي انتقادات مستمرة في عملي بدون سبب وجيه                           | 55 | 2,2364  | ,99933     | ,13475                     |
| يتكبرني مسؤولي بأخطائي بشكل دائم                                            | 55 | 2,3091  | 1,03410    | ,13944                     |
| يسحب مني مسؤولي المباشر العمل بدون سبب واضح                                 | 55 | 2,0364  | ,88115     | ,11881                     |
| يكلف مسؤولي زملاء آخرين بعملي انتقادا لي                                    | 55 | 1,9636  | ,94209     | ,12703                     |
| اتعرض للنقد الدائم من قبل زملاء العمل دون مبرر                              | 55 | 2,0364  | 1,05345    | ,14205                     |
| اتعرض للاستبعاد و التهميش بسبب أخطاء سابقة أو قديمة                         | 55 | 1,9273  | ,99730     | ,13448                     |
| أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في العمل                                   | 55 | 2,0182  | 1,02724    | ,13851                     |
| العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل                                      | 55 | 3,0182  | 1,53347    | ,20677                     |
| يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي                                                 | 55 | 1,7455  | ,88649     | ,11953                     |
| اتعرض للترهيب الذهني والتدخل في حقوقي الشخصية و الخاصة                      | 55 | 2,0909  | 1,15907    | ,15629                     |

|                                                 |    |        |         |        |
|-------------------------------------------------|----|--------|---------|--------|
| اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل  | 55 | 1,8182 | 1,02000 | ,13754 |
| يسخر مسؤولي مني أمام زملائي                     | 55 | 1,7818 | ,76233  | ,10279 |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من خصائصني الجسدية    | 55 | 1,6364 | ,70353  | ,09486 |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من مظهري و لباسي      | 55 | 1,6909 | ,76673  | ,10339 |
| يسخر مني بعض زملائي في العمل من طريقة كلامي     | 55 | 1,6727 | ,77111  | ,10398 |
| اتعرض للسخرية من كل عمل أقوم به مهما كان صائباً | 55 | 1,6545 | ,72567  | ,09785 |
| التنمر_الوظيفي                                  | 55 | 2,2350 | ,70006  | ,09440 |

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                                                                          | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence |           |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|-----|------------------|--------------------|------------------------------------------|-----------|
|                                                                          |        |     |                  |                    | %<br>Inférieur                           | Supérieur |
| يراقب المسؤول أعمالي بطريقة مبالغ فيها                                   | 18,055 | 54  | ,000             | 3,00000            | 2,6669                                   | 3,3331    |
| أعرض للرقابة الدائمة من قبل زملائي بالمكتب                               | 17,094 | 54  | ,000             | 3,05455            | 2,6963                                   | 3,4128    |
| لا أشعر باحترام الخصوصية في مكان عملي                                    | 17,257 | 54  | ,000             | 2,89091            | 2,5551                                   | 3,2267    |
| يسأل عني مسؤولي المباشر في كل وقت                                        | 17,537 | 54  | ,000             | 3,10909            | 2,7537                                   | 3,4644    |
| يكلف مسؤولي المباشر بعض الزملاء لمراقبتي                                 | 14,147 | 54  | ,000             | 2,56364            | 2,2003                                   | 2,9269    |
| يتم نقل أخباري لمسؤولي المباشر                                           | 15,903 | 54  | ,000             | 3,01818            | 2,6377                                   | 3,3986    |
| يستخدم مسؤولي المباشر الصراخ غير المبرر عند طب أداء أي عمل               | 14,706 | 54  | ,000             | 2,36364            | 2,0414                                   | 2,6858    |
| يتم توجيه الأوامر لي أثناء تأديتي للمهام من قبل مسؤولي بشدة و بصوت مرتفع | 14,262 | 54  | ,000             | 2,41818            | 2,0782                                   | 2,7581    |
| اتعرض للصراخ من قبل المسؤول دون مبرر                                     | 13,892 | 54  | ,000             | 2,14545            | 1,8358                                   | 2,4551    |
| يتعامل معي مسؤولي المباشر بطريقة فظة أمام زملائي                         | 14,442 | 54  | ,000             | 2,10909            | 1,8163                                   | 2,4019    |
| يتحدث معي مسؤولي بطريقة غير مقبولة إجتماعياً                             | 15,706 | 54  | ,000             | 2,03636            | 1,7764                                   | 2,2963    |
| يوجه مسؤولي انتقادات مستمرة في عملي بدون سبب وجيه                        | 16,596 | 54  | ,000             | 2,23636            | 1,9662                                   | 2,5065    |
| يذكرني مسؤولي بأخطائي بشكل دائم                                          | 16,560 | 54  | ,000             | 2,30909            | 2,0295                                   | 2,5886    |
| يسحب مني مسؤولي المباشر العمل بدون سبب واضح                              | 17,139 | 54  | ,000             | 2,03636            | 1,7982                                   | 2,2745    |
| يكلف مسؤولي زملاء آخرين بعملتي انتقاداً لي                               | 15,458 | 54  | ,000             | 1,96364            | 1,7090                                   | 2,2182    |
| اتعرض للنقد الدائم من قبل زملاء العمل دون مبرر                           | 14,336 | 54  | ,000             | 2,03636            | 1,7516                                   | 2,3211    |
| اتعرض للاستبعاد و التهميش بسبب أخطاء سابقة أو قديمة                      | 14,332 | 54  | ,000             | 1,92727            | 1,6577                                   | 2,1968    |

|                                                        |        |    |      |         |        |   |
|--------------------------------------------------------|--------|----|------|---------|--------|---|
| أسمع الكلام الجارح من قبل مسؤولي في العمل              | 14,570 | 54 | ,000 | 2,01818 | 1,7405 | 2 |
| العمل الاجباري و الضغط الزائد في العمل                 | 14,597 | 54 | ,000 | 3,01818 | 2,6036 | 3 |
| يتعامل معي مسؤولي بعنف جسدي                            | 14,602 | 54 | ,000 | 1,74545 | 1,5058 | 1 |
| اتعرض للترهيب الذهني والتدخل في حقوقي الشخصية و الخاصة | 13,379 | 54 | ,000 | 2,09091 | 1,7776 | 2 |
| اتعرض للكثير من التعنيف من قبل زملائي في العمل         | 13,220 | 54 | ,000 | 1,81818 | 1,5424 | 2 |
| يسخر مسؤولي مني أمام زملائي                            | 17,334 | 54 | ,000 | 1,78182 | 1,5757 | 1 |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من خصائصي الجسدية            | 17,250 | 54 | ,000 | 1,63636 | 1,4462 | 1 |
| يقوم زملاء العمل بالسخرية من مظهري و لباسي             | 16,355 | 54 | ,000 | 1,69091 | 1,4836 | 1 |
| يسخر مني بعض زملائي في العمل من طريقة كلامي            | 16,088 | 54 | ,000 | 1,67273 | 1,4643 | 1 |
| اتعرض للسخرية من كل عمل أقوم به مهما كان صائباً        | 16,909 | 54 | ,000 | 1,65455 | 1,4584 | 1 |
| التنمر_الوظيفي                                         | 23,677 | 54 | ,000 | 2,23502 | 2,0458 | 2 |

### Statistiques sur échantillon uniques

|                                                       | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur<br>standard |
|-------------------------------------------------------|----|---------|------------|----------------------------|
| أشعر أن أدائي في أدنى مستوياته                        | 55 | 1,95    | 1,193      | ,161                       |
| أشعر أني لم أعد أنجز الأعمال بالمهارة المطلوبة        | 55 | 2,09    | 1,221      | ,165                       |
| لا اتلقى التدريب اللازم من اجل تطوير ادائي في العمل   | 55 | 3,31    | 1,439      | ,194                       |
| أشعر أني لم أعد أنجز وظائفني بالبراعة اللازمة لأدائها | 55 | 2,11    | 1,227      | ,165                       |
| نوعية العمل                                           | 55 | 2,3636  | ,99049     | ,13356                     |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                                                | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de la différence à<br>95 % |           |
|------------------------------------------------|--------|-----|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|                                                |        |     |                  |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| مستوياته أدنى في أدائي أن أشعر                 | 12,095 | 54  | ,000             | 1,945                 | 1,62                                               | 2,27      |
| المطلوبة بالمهارة الأعمال أنجز أعد لم أني أشعر | 12,697 | 54  | ,000             | 2,091                 | 1,76                                               | 2,42      |

|                                                     |        |    |      |         |        |        |
|-----------------------------------------------------|--------|----|------|---------|--------|--------|
| في ادائي تطوير اجل من اللازم التدريب اتلقى لا العمل | 17,060 | 54 | ,000 | 3,309   | 2,92   | 3,70   |
| لأدائها اللازمة بالبراعة وظائف أنجز أعد لم أني أشعر | 12,744 | 54 | ,000 | 2,109   | 1,78   | 2,44   |
| العمل_نوغية                                         | 17,698 | 54 | ,000 | 2,36364 | 2,0959 | 2,6314 |

### Statistiques sur échantillon uniques

|                                                | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| أشعر أن مردودي ضعيف مقارنة مع إمكانياتي.       | 55 | 2,64    | 1,445      | ,195                    |
| لم أعد أنهي أعمالي                             | 55 | 1,98    | 1,147      | ,155                    |
| لم أعد أنجز أعمالي بالسرعة المطلوبة            | 55 | 2,04    | 1,201      | ,162                    |
| أستغرق وقتا طويلا لإنهاء أعمال بسيطة و روتينية | 55 | 1,89    | 1,165      | ,157                    |
| لم أعد أؤدي عملي بال جودة المطلوبة             | 55 | 1,93    | 1,168      | ,158                    |
| كمية_العمل                                     | 55 | 2,0945  | 1,05750    | ,14259                  |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                                                |        |     |                  | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |           |
|------------------------------------------------|--------|-----|------------------|-------------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne                              | Inférieur | Supérieur |
| أشعر أن مردودي ضعيف مقارنة مع إمكانياتي.       | 13,532 | 54  | ,000             | 2,636                                           | 2,25      | 3,0       |
| لم أعد أنهي أعمالي                             | 12,819 | 54  | ,000             | 1,982                                           | 1,67      | 2,2       |
| لم أعد أنجز أعمالي بالسرعة المطلوبة            | 12,572 | 54  | ,000             | 2,036                                           | 1,71      | 2,3       |
| أستغرق وقتا طويلا لإنهاء أعمال بسيطة و روتينية | 12,033 | 54  | ,000             | 1,891                                           | 1,58      | 2,2       |

|                                   |        |    |      |         |        |       |
|-----------------------------------|--------|----|------|---------|--------|-------|
| لم أعد أؤدي عملي بالجودة المطلوبة | 12,234 | 54 | ,000 | 1,927   | 1,61   | 2,2   |
| كمية العمل                        | 14,689 | 54 | ,000 | 2,09455 | 1,8087 | 2,380 |

### Statistiques sur échantillon uniques

|                                                            | N  | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|------------------------------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|
| لم أعد متفاني في العمل مثل السابق                          | 55 | 2,38    | 1,367      | ,184                    |
| لم أعد مهتما بعملي مثل السابق وإن أتيت لي فرصة أخرى لتركته | 55 | 2,58    | 1,499      | ,202                    |
| أصبحت منهك و لم أعد قادر على تحمل أعباء وظيفتي             | 55 | 2,36    | 1,161      | ,156                    |
| فقدت بعض الدقة و الجديدة في العمل                          | 55 | 2,27    | 1,297      | ,175                    |
| المثابرة في العمل                                          | 55 | 2,4000  | 1,18498    | ,15978                  |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                                                            | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|------------------------------------------------------------|--------|-----|------------------|--------------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                                                            |        |     |                  |                    | Inférieur                                       | Supérieur |
| لم أعد متفاني في العمل مثل السابق                          | 12,917 | 54  | ,000             | 2,382              | 2,01                                            | 2,7       |
| لم أعد مهتما بعملي مثل السابق وإن أتيت لي فرصة أخرى لتركته | 12,771 | 54  | ,000             | 2,582              | 2,18                                            | 2,9       |
| أصبحت منهك و لم أعد قادر على تحمل أعباء وظيفتي             | 15,105 | 54  | ,000             | 2,364              | 2,05                                            | 2,6       |
| فقدت بعض الدقة و الجديدة في العمل                          | 12,990 | 54  | ,000             | 2,273              | 1,92                                            | 2,6       |
| المثابرة في العمل                                          | 15,020 | 54  | ,000             | 2,40000            | 2,0797                                          | 2,720     |

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .135 <sup>a</sup> | .018     | .000              | .94793                     |

a. Predictors: (Constant), المفردة\_الرقابة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1     | Regression | .883           | 1  | .883        | .983 | .326 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 47.624         | 53 | .899        |      |                   |
|       | Total      | 48.507         | 54 |             |      |                   |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), المفردة\_الرقابة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)      | 1.927                       | .370       |                           | 5.211 | .000 | 1.186                           | 2.669       |
|       | المفردة_الرقابة | .117                        | .118       | .135                      | .991  | .326 | -.120                           | .354        |

a. Dependent Variable: الاداء

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .180 <sup>a</sup> | .032     | .014              | .94112                     |

a. Predictors: (Constant), الصراخ

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.565          | 1  | 1.565       | 1.767 | .189 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 46.942         | 53 | .886        |       |                   |
|       | Total      | 48.507         | 54 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), الصراخ

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval |             |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------|-------------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound               | Upper Bound |
| 1     | (Constant) | 1.883                       | .318       |                           | 5.920 | .000 | 1.245                     | 2.521       |
|       | الصراخ     | .175                        | .132       | .180                      | 1.329 | .189 | -.089                     | .439        |

a. Dependent Variable: الاداء

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .486 <sup>a</sup> | .236     | .222              | .83599                     |

a. Predictors: (Constant), المستمر\_النقد

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 11.467         | 1  | 11.467      | 16.407 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 37.041         | 53 | .699        |        |                   |
|       | Total      | 48.507         | 54 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), المستمر\_النقد

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
|       |               |                             |            |                           |       |      | B                               | Std. Error  |
| 1     | (Constant)    | 1.069                       | .317       |                           | 3.368 | .001 | .433                            | 1.706       |
|       | المستمر_النقد | .577                        | .142       | .486                      | 4.051 | .000 | .291                            | .862        |

a. Dependent Variable: الاداء

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .289 <sup>a</sup> | .083     | .066              | .91595                     |

a. Predictors: (Constant), والجسدية\_اللفظية\_الاساءة

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.043          | 1  | 4.043       | 4.819 | .033 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 44.465         | 53 | .839        |       |                   |
|       | Total      | 48.507         | 54 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), والجسدية\_اللفظية\_الاساءة

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)                   | 1.561                       | .346       |                           | 4.507 | .000 | .866                            | 2.256       |
|       | _اللفظية_الاساءة<br>والجسدية | .332                        | .151       | .289                      | 2.195 | .033 | .029                            | .636        |

a. Dependent Variable: الاداء

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .314 <sup>a</sup> | .099     | .082              | .90819                     |

a. Predictors: (Constant), والسخرية\_الاستخفاف

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.792          | 1  | 4.792       | 5.810 | .019 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 43.715         | 53 | .825        |       |                   |
|       | Total      | 48.507         | 54 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), والسخرية\_الاستخفاف

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)       | 1.492                       | .346       |                           | 4.315 | .000 | .799                            | 2.185       |
| والسخرية_الاستخفاف | .462                        | .192       | .314                      | 2.410 | .019 | .078                            | .846        |

a. Dependent Variable: الاداء

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .556 <sup>a</sup> | .309     | .238              | .82718                     |

a. Predictors: (Constant), المستمِر\_النقد, المفرطة\_الرقابة, الصراخ, والسخرية\_الاستخفاف

والجسدية\_اللفظية\_الاساءة

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 14.980         | 5  | 2.996       | 4.379 | .002 <sup>b</sup> |
| Residual     | 33.527         | 49 | .684        |       |                   |
| Total        | 48.507         | 54 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), المستمِر\_النقد, المفرطة\_الرقابة, الصراخ, والسخرية\_الاستخفاف, والجسدية\_اللفظية\_الاساءة

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|---------------------------------|-------------|
|                          | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)             | 1.269                       | .395       |                           | 3.212  | .002 | .475                            | 2.064       |
| المفرطة_الرعاية          | -.190                       | .139       | -.220                     | -1.372 | .176 | -.469                           | .088        |
| الصراخ                   | -.218                       | .167       | -.224                     | -1.302 | .199 | -.555                           | .119        |
| المستمر_النقد            | .824                        | .229       | .695                      | 3.598  | .001 | .364                            | 1.285       |
| والجسدية_اللفظية_الاساءة | .034                        | .232       | .030                      | .147   | .884 | -.432                           | .501        |
| والسخرية_الاستخفاف       | .150                        | .207       | .102                      | .723   | .473 | -.267                           | .566        |

a. Dependent Variable: الاداء