



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثلجي - الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

# التنمر الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من ممرضين بمستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد لطفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

\* د/ بوخلخال علي

من إعداد الطالبة:

● بوسدره عائشة

لجنة المناقشة

أ.د. جراي حفصة..... رئيسا  
د. جعفرورة مصعب..... مناقشا  
د. بوخلخال علي..... مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2023/2022





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثلجي - الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

# التنمر الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من ممرضين بمستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد لطفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

\* د/ بوخلخال علي

من إعداد الطالبة:

• بوسدره عائشة

السنة الجامعية 2023/2022



# كلمة شكر وعرفان

بداية، نتوجه بالشكر لله وحده لا شريك له القائل "وإن تعدوا نعمة الله

لا تحصوها" شكر المعترف بفضلته وآلائه وأنعمه.

ثم نثني بالتوجه بالشكر والتقدير لأستاذنا المشرف الفاضل

الدكتور "بوخلخال علي"

أسأل الله أن يكرمه ويعلي مقامه

ويبقى فخرًا لهذه الأمة

ولا يفوتنا أن نشكر مكتب "Hassane Info Service" الذي خصص لنا

من وقته ولم يبخل علينا أيضا من جهده في كتابة وتعديل وتنسيق المذكرة

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

عائشة



# اهراء

نحمد الله حمد الشاكرين ونثني عليه ثناء الذاكرين أن وفقنا وسدد خطانا لإتمام هذا الجهد المتواضع

اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم وخير العمل بعد مسيرة أيام وليالي، كان الهدف منها طلب العلم الذي ينير القلوب ويثلج الصدور ونحوز به الدين والدنيا

أهدي هذا العمل إلى روح "أمي" الطاهرة، التي فارقتني جسدياً وأنا على أعتاب هذا الطريق تاركتنا إياي ونظراتها وكلماتها الدافئة وثقتها المطلقة التي كانت وما زالت وستبقى عوناً لي على هذه الحياة الباردة جداً في غيابها، وما أنا اليوم أخبرها أنه تم وبحمد الله وفَضله تحقيق حلمها الذي طالما انتظرتُه بالأيام والسنوات ولكن قدر الله نافذ، سنكون دوماً الفخر لك يا والدتي

رغم عدم وجودك بيننا رحمك الله يا قطعة من قلبي ♥

إلى سيد الرجال وأعظمهم إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به إلى من أمدني بقوته وأعطاني من عزيمته والدي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى فلذة كبدي رفيقي في الحياة صغييري إبنني محمد رياض حفظه الله ورعاه

إلى كل إخوتي وأخواتي

## بوسدة عائشة

## فهرس المحتويات

| الصفحة                               | الموضوع                                |
|--------------------------------------|----------------------------------------|
|                                      | كلمة شكر وعرفان                        |
|                                      | إهداء                                  |
|                                      | ملخص                                   |
|                                      | فهرس المحتويات                         |
|                                      | قائمة الجداول                          |
|                                      | قائمة الأشكال                          |
| 01                                   | مقدمة                                  |
| الفصل الأول: الجانب المنهجية للدراسة |                                        |
|                                      | أولاً: الإشكالية                       |
|                                      | ثانياً: فرضيات الدراسة                 |
|                                      | ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع           |
|                                      | رابعاً- أهمية الدراسة                  |
|                                      | خامساً- أهداف الدراسة                  |
|                                      | سادساً- مفاهيم الدراسة                 |
|                                      | سابعاً- الدراسات السابقة               |
| الفصل الثاني: التمر الوظيفي          |                                        |
|                                      | تمهيد                                  |
|                                      | أولاً- مفهوم التمر الوظيفي             |
|                                      | ثانياً- أشكال التمر الوظيفي            |
|                                      | ثالثاً- خصائص المتمر وأهم سلوكياته     |
|                                      | رابعاً- العوامل المساعدة في حدوث التمر |
|                                      | خامساً- أسباب وعوامل التمر الوظيفي     |
|                                      | سادساً- آثار سلوكيات التمر الوظيفي     |

|                                                |                                           |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                                | سابعا- مساوئ سلوكيات التتمر في مكان العمل |
|                                                | خلاصة                                     |
| الفصل الثالث: أداء العاملين                    |                                           |
|                                                | تمهيد                                     |
|                                                | أولاً- مفهوم أداء العاملين                |
|                                                | ثانياً- أهمية أداء العاملين               |
|                                                | ثالثاً- أنواع الأداء                      |
|                                                | رابعاً- عناصر وأبعاد أداء العاملين        |
|                                                | خامساً- العوامل المؤثرة على أداء العاملين |
|                                                | سادساً- تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه      |
|                                                | سابعاً- أنظمة تقييم أداء العاملين         |
|                                                | ثامناً- فاعلية نظام تقييم أداء العاملين   |
|                                                | خلاصة الفصل                               |
| الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة       |                                           |
|                                                | تمهيد                                     |
|                                                | 1. منهج الدراسة                           |
|                                                | 2. حدود الدراسة                           |
|                                                | 3. مجتمع الدراسة                          |
|                                                | 4. عينة الدراسة                           |
|                                                | 5. أداة الدراسة                           |
|                                                | 6. الأساليب الإحصائية                     |
|                                                | خلاصة الفصل                               |
| الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة |                                           |
|                                                | 1. خصائص عينة الدراسة                     |
|                                                | 2. عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة       |
|                                                | 3. الاستنتاج العام                        |

|  |               |
|--|---------------|
|  | خاتمة         |
|  | قائمة المراجع |
|  | الملاحق       |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان                                                     |
|--------|-------------------------------------------------------------|
|        | الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن           |
|        | الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس          |
|        | الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي  |
|        | الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي |
|        | الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية       |
|        | الجدول رقم (06): س+6س+22                                    |
|        | الجدول رقم (07): س+8س+23                                    |
|        | الجدول رقم (08): س+12س+24                                   |
|        | الجدول رقم (09): س+12س+24                                   |
|        | الجدول رقم (10): س+11س+19                                   |
|        | الجدول رقم (11): س+13س+25                                   |
|        | الجدول رقم (12): س+14س+24                                   |
|        | الجدول رقم (13): س+15س+23                                   |
|        | الجدول رقم (14): س+16س+21                                   |
|        | الجدول رقم (15): س+17س+22                                   |
|        | الجدول رقم (16): س+18س+26                                   |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                              |
|--------|------------------------------------------------------|
|        | الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب السن          |
|        | الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس         |
|        | الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي |
|        | الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية      |
|        | الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية      |

## ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا الحالية لمعرفة علاقة التنمر الوظيفي بأداء العاملين بالمؤسسة لدى عينة عمال القطاع الصحي بمستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد لطفي، كما أن الدراسة تهدف أيضا إلى التعرف على أسباب أو مصادر التنمر الوظيفي لدى العاملين، وكذا التعرف على أهم النتائج السلبية للتنمر الوظيفي.

تم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على عينة مكونة من 60 عامل بالقطاع الصحي، وتم استخدام المنهج الوصفي. وبعد جمع بيانات الدراسة تم تحليل هذه النتائج التي نلخصها فيما يلي:

- وجود علاقة سلبية قوية بين التنمر الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة المستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد المختلط.
  - يشعر العاملون المتعرضون لأشكال التنمر الوظيفي بانخفاض في الرضا الوظيفي وزيادة في مستويات الإجهاد، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على تنفيذ مهامهم بكفاءة واثقان.
  - وتم تفسير النتائج وفق نتائج الدراسات السابقة، والتراث النظري المعتمد في فصول البحث الأولى.
- الكلمات المفتاحية:** التنمر، التنمر الوظيفي، أداء العاملين.

## Abstract:

Our current study aimed to examine the relationship between workplace bullying and employee performance in a sample of healthcare workers at a 240-bed mixed-gender hospital in El-Aguat Al-Aqeed Lieutenant. The study also aimed to identify the causes or sources of workplace bullying among employees, as well as the negative outcomes associated with workplace bullying.

The research instrument used in the study was a questionnaire administered to a sample of 60 healthcare workers, and a descriptive approach was employed. After collecting the study's data, the following results were analyzed and summarized:

There is a strong negative relationship between workplace bullying and employee performance in the 240-bed mixed-gender hospital.

Employees who experience workplace bullying report lower job satisfaction and higher levels of stress, which negatively impact their ability to perform tasks efficiently and effectively.

The results were interpreted in light of previous research findings and the theoretical framework adopted in the earlier research chapters.

**Keywords:** Bullying, Workplace Bullying, Employee Performance.

# مقدمة

التمتع الوظيفي يعد أحد القضايا الهامة والمعقدة في بيئة العمل، حيث يمكن أن يؤثر سلباً على العاملين وعلى أداءهم. يشكل التمتع الوظيفي تحدياً للمؤسسات والمجتمعات على حد سواء، نظراً لتأثيره الضار على الفرد والمنظمة بشكل عام. ففي السنوات الأخيرة، شهدت الدراسات والأبحاث العديد من التطورات في فهم التمتع الوظيفي وتأثيره على العاملين والمؤسسات. واكتشفت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين التمتع الوظيفي وأداء العاملين، حيث يمكن أن يؤدي التعرض لأشكال التمتع إلى تدهور الأداء وتأثير سلبي على رضا العاملين وصحتهم النفسية.

والتمتع الوظيفي يعتبر ظاهرة تتمثل في سلوك سلبي يستهدف العاملين في بيئة العمل، حيث يتعرضون لمضايقات، استفزازات، تهديدات، نشر إشاعات، الصراخ أو الانتقادات المتكررة دون مبرر، وغيرها من الأشكال المختلفة. يمكن أن يتم التمتع الوظيفي من قبل الزملاء في المؤسسة، المشرفين المباشرين، أو حتى الأفراد خارج المؤسسة الذين لهم تأثير على بيئة العمل. ومن جهة أخرى، يأتي أداء العاملين كعنصر حاسم في نجاح المؤسسة. إن أداء العاملين يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، الإبداع، الالتزام بالمهام والمسؤوليات، وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. يعد أداء العاملين مؤشراً مهماً لقياس تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

يرتبط التمتع الوظيفي وأداء العاملين بعلاقة وثيقة. يمكن أن يكون التأثير السلبي للتمتع الوظيفي على العاملين له تداعيات واسعة، حيث يؤثر على نفسية العامل وصحته العقلية والجسدية، وبالتالي يتسبب في تقليل رضاه والتحفيز الذاتي. هذا ينعكس بشكل مباشر على أدائه العام وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة. فإن تأثير العلاقة بين التمتع الوظيفي وأداء العاملين يعد مسألة هامة تحتاج إلى دراسة دقيقة لفهم طبيعة هذه العلاقة وتحديد مدى تأثير التمتع الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة مستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد

المختلط. من خلال استكشاف هذه العلاقة، يمكن للمؤسسة تحديد الإجراءات والسياسات المناسبة للحد من التمر الوظيفي وتعزيز أداء العاملين ورفاهيتهم في بيئة العمل.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي استكشفت هذه العلاقة، إلا أن التركيز على مؤسسة مستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد المختلط يساهم في تعميق فهمنا لهذه الظاهرة في سياق محدد. وعلى هذا الأساس، يتطلع هذا البحث إلى إلقاء الضوء على التمر الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة، وقد تم تقسيم دراستنا إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.

**الفصل الأول** هو الإطار المنهجي للدراسة، خصصناه لعرض إشكالية وفرضيات الدراسة، وكذا أهميتها وأهدافها مع عرض مفاهيمها. ثم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، والمقاربة المنهجية لها. أما **الفصل الثاني** هو التمر الوظيفي، قمنا بعرض مفهوم التمر الوظيفي، وأشكاله، ثم المرور لخصائص المتمر وأهم سلوكياته، وكذا العوامل المساعدة في حدوث التمر، مع عرض أسباب وعوامل وآثار سلوكيات التمر الوظيفي. وفي الأخير تطرقنا لمساوئ التمر في مكان العمل. والفصل الثالث خصصنا لأداء العاملين، حيث تم التطرق لمفهوم أداء العاملين، أهميته، أنواعه، ثم عناصره وأبعاده، وتليه العوامل المؤثرة فيه وتقييم الأداء الوظيفي وأهدافه، مع عرض أنظمة تقييمه وفاعلية هذا النظام..

أما **الفصل الرابع** خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة تم عرض منهج وحدود ومجتمع الدراسة وكذا عينة واداة الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة. **والفصل الخامس** والأخير تم عرض خصائص عينة الدراسة، وعرض ومناقشة نتائج الفرضيات الدراسة، لنختم بالإستنتاج العام.

ثم خاتمة وقائمة المراجع وكذا الملاحق.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً - الإشكالية

ثانياً - الفرضيات

ثالثاً - أسباب اختيار الموضوع

رابعاً - أهمية الدراسة

خامساً - أهداف الدراسة

سادساً - مفاهيم الدراسة

سابعاً - الدراسات السابقة

ثامناً - المقاربة المنهجية

## أولاً - الإشكالية:

تتبع إشكالية البحث الحالية من عدم إيلاء ظاهرة التمر التي يتعرض لها العمال في مختلف المؤسسات الاهتمام الكافي على نحو ميداني، فإن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على مدى استعداد العاملين فيها لأداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية، ومنح الكثير من وقتهم وطاقتهم برغبة منهم لتحقيق أهدافها، حيث إن السلوكيات غير الرسمية والتي هي بأهمية السلوكيات الرسمية تعتبر هامة، وحاسمة في استمرارية المؤسسات، وأن عدم الاهتمام بها يؤدي إلى عرقلة مسيرتها وتطورها، ومن أبرز السلوكيات غير الرسمية التي يمكن أن تشكل ظاهرة في مجتمع المؤسسات، سلوكيات التمر الوظيفي بين العاملين، والتي من المتوقع أن تؤثر في أدائهم بشكل سلبي، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء وإنتاجية المؤسسات بشكل عام، كما من المتوقع أن تؤثر سلباً في الحالة النفسية للعاملين.

فلم يلق بحث موضوع انتشار سلوكيات التمر الوظيفي على ضعف أداء العاملين اهتماماً كافياً في المجتمع الجزائري، فوفق المصادر البحثية العديدة التي تم الرجوع إليها لم يتم التوصل إلى أي دراسة أجريت في هذا الموضوع، على الرغم من أهميته، لذا جاء البحث الحالي للكشف عن أثر ظاهرة التمر الوظيفي في بيئة العمل بأبعاده المختلفة (الإساءة من خلال العمل، الصراخ العلني، النقد المستمر، الاستخفاف، الضغط غير المبرر) على ضعف أداء العاملين من وجهة نظر عينة من عمال القطاع الصحي في مستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد لطفي، في محاولة لكشف خفايا العلاقة بين انتشار سلوكيات التمر الوظيفي وضعف أداء العاملين، ووضعها على مشرحة التحليل والتفكيك على سبيل الفهم والتشخيص.

لذا تبلوت إشكالية البحث في صيغة تساؤل رئيسي كالتالي:

### 1. التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين التتمر الوظيفي وأداء العاملين؟

### 2. الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد علاقة بين أشكال التتمر الوظيفي وأداء العاملين؟
- هل يوجد علاقة بين مصادر التتمر وأداء العاملين؟

### ثانيا - الفرضيات:

#### 1. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين التتمر الوظيفي وأداء العاملين.

#### 2. الفرضيات الفرعية:

- يوجد علاقة بين أشكال التتمر الوظيفي وأداء العاملين.
- يوجد علاقة بين مصادر التتمر الوظيفي وأداء العاملين.

### ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

#### 1. الأسباب الذاتية:

- كون الموضوع لم يطرح من قبل في جامعة عمار ثليجي الأغواط.
- ميولاتنا الشخصية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة.
- أثرنا المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات.

#### 2. الأسباب الموضوعية:

- التعرف على أهم أسباب انخفاض أداء العاملين لمعظم المؤسسات وعلاقته هذا الانخفاض بالتتمر الوظيفي.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية أن الاهتمام بأداء العاملين بتوفير الجو المناسب للعمل أصبح من أولويات الإدارة في المنظمات المعاصرة.
- كشف العلاقة بين التتمر الوظيفي وأداء العاملين.

#### رابعاً - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال ما سنقدمه من نتائج عن طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من التتمر الوظيفي وأداء العاملين، وكذا أهم نتائج التتمر الوظيفي السلبية التي تظهر على الحالة الجسدية والنفسية والسلوكية للعامل، من أجل لفت انتباه المسؤولين في المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بالتتمر الوظيفي كمشكلة حقيقية، لوضع استراتيجيات أو سبل لإدارتها وفق ما يخدم العامل والمنظمة على حد سواء.

#### خامساً - أهداف الدراسة:

يمكننا إبراز أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أسباب أو مصادر التتمر الوظيفي لدى العاملين؛
- التعرف على أهم النتائج السلبية للتتمر الوظيفي؛
- التعرف على مدى انتشار أشكال التتمر الوظيفي بين العاملين في المؤسسة من وجهة نظرهم.
- التعرف على محددات أداء العامل في المنظمة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من التتمر الوظيفي وأداء العاملين؛
- التعرف على الآثار المترتبة على انتشار سلوكيات التتمر الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة.
- تقديم اقتراحات عملية جادة قابلة للتطبيق من شأنها المساهمة في زيادة الفاعلية والكفاءة في المنظمات المعاصرة.

## سادسا - مفاهيم الدراسة:

### 1. التمر الوظيفي:

- **اصطلاحا:** يعرف بأنه ميل بعض أصحاب أو مديري أو رؤساء العمل أو منهم في مركز سلطه على موظفين إلى السيطرة والهيمنة على مرؤوسهم ومضايقتهم بشتى الطرق والأساليب مما يجعل المتمر عليه (الموظف) في حالة قهر وضعف واجهاد نفسي وتضييق عليه الخيارات نتيجة لهذا الضغط إما إن يترك وظيفته مجبوراً لكي يتخلص من سوء التعامل في العمل أم أن يستمر في عمله مضغوطا متقبلا سوء التعامل وهو مجبور لكي لا يخسر وظيفته.<sup>1</sup>

- **إجرائياً:** مجموعة من الممارسات السلبية غير المرغوبة والمتكررة والمستمرة ضد العاملين في المؤسسات، التي تعرضهم للإجهاد والقلق وتضر باحترام الذات وتهدد صحتهم الجسدية والنفسية والاجتماعية.

### 2. أداء العاملين:

- **اصطلاحا:** أداء العامل هو قيامه بمختلف الأعمال والمهام والواجبات المكونة لوظيفته والواجب عليه إتمامها تبعا لمواصفات و مقاييس كمية و نوعية محددة مسبقا واعتمادا على عدة عوامل تساهم في هذا الإنجاز مثل الجهد المبذول من طرف العامل، قدراته، إدراكه لدوره في المنظمة و كل هذا من شأنه المحافظة على استمرارية و بقاء المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.<sup>2</sup>
- **إجرائيا:** إن أداء العاملين يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

<sup>1</sup> حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد، التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سوسيولوجية على عينة من الأكاديميين وماونيهيم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع (جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، مارس 2021)، ص 103.

<sup>2</sup> بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة - دراسة حالة: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة ببومرداس، 2010/2009)، ص 58.

سابعاً - الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالتنمر الوظيفي:

- دراسة سارين شانت خشادور دمرجيان (2018) الموسومة بعنوان 'أثر استراتيجية علاقة العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل'، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر إستراتيجية علاقات العمل على التنمر في مكان العمل؟"، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 20 شخصا، وخلصت الباحثة لمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:
- بينت الدراسة أن استراتيجية علاقات العمل بأبعادها المجتمعة تحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل عن طريق الحد من النزاعات الداخلية والحد من انتشارها بطرق سلمية وأقل ضرر.
- بينت الدراسة أن علاقات العمل تساهم في التقليل والحد من السلوك العدواني الذي ينتج عن طريق رفع الصوت والكلام بلهجة غليظة، كما أن ذلك يبين أن سلوكيات العمل تحد من الإنطباع السيء الذي قد ينتج من قبل العاملين الذين هم تحت سيطرة مشرفهم.
- بينت الدراسة أن استراتيجيات علاقات العمل تحد من سلوك النقد المستمر من قبل المشرف على العاملين حيث أن النقد المستمر من السلوكيات الأكثر شيوعاً في الفنادق بسبب ضغط العمل الموجود وبيئة العمل المحيطة.
- بينت الدراسة على أن استراتيجيات علاقات العمل تحد من سلوك الحرمان من استخدام الموارد من قبل المشرف الذي يعمل على إعاقة إنجاز المهام المطلوبة من العامل عن طريق منعه من حجب الموارد التي تساهم في زيادة إنتاجية العامل.

- بينت أن الدراسة أن استراتيجية علاقات العمل تساهم في التقليل والحد من ممارسات الضغط غير المبرر من قبل المشرفين على العاملين.

• **دراسة نواف موسى شطناوي (2019/2018)** الموسومة بعنوان "التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في التربية، هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "ما درجة التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟"، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 900 شخص من الإداريين العاملين في الجامعات محل الدراسة وتم استرجاع 873 استبانة وكانت 850 منها قابلة للتحليل وبالتالي يكون أفراد العينة الفعلي 850 عاملاً، وخلصت الباحثة لمجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- كشفت الدراسة على أن درجة ممارسة التنمر الإداري داخل الجامعات الأردنية في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة تقدير كبيرة حيث تعزى هذه النتيجة بسبب:

✓ تغاضي المسؤولين في الجامعات عن التثاء على العاملين رغم أنهم يستحقون ذلك.

✓ كما أن الإدارة تقوم بإعطاء العاملين عبئاً كبيراً في العمل فوق طاقاتهم.

✓ لا يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وسوء معالمتهم لهم مما يؤدي إلى سيادة جو غير مناسب لبيئة العمال.

✓ كما أن التواصل ما بين العاملين وبين الإدارة بمستوى غير جيد، وعدم

إتخاذ الإدارة سياسة إيجابية في التعامل مع العاملين لذلك إن السياسية

السلبية تؤدي إلى تدهور مسيرة العمل في المؤسسة وهذا المستوى العالي

للتنمر يدل على الشعور بعدم الرضا بين العاملين.

– كشفت الدراسة على أن النتائج المتعلقة بسلوكيات التتمر بين الزملاء جاء بالمرتبة الثانية وبدرجة تقييم كبيرة حيث تعزى هذه النتيجة بسبب:

- ✓ السلوكيات التي يقوم بها العاملين في المؤسسة وشيوعها يفسر بأن ضحايا التتمر لا يتقدمون بشكوى ضد من يمارسون التتمر عليهم أو حتى يتحدثون بهذا الموضوع، وبالتالي فإن الإدارة تجهل الكثير من هذه الممارسات.
- ✓ تطبيق الإدارة أو اتخاذها الإجراءات اللازمة بسلوك العاملين وخاصة السلوكيات السلبية مثل التتمر تكون ضعيفة وذلك بسبب قلة خبرة الإدارة في مواجهة السلوكيات المرتبطة بظاهرة التتمر.

## 2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

- دراسة نوري نور الدين دودو (2017/2016) الموسومة بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمناجمنت وهدفت للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "هل توجد علاقة تأثير وتأثر بين الولاء التنظيمي للموظفين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وأدائهم الوظيفي؟"، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الكمي، حيث تم اختيار عينة بلغ حجمها 92 موظفا من الجامعة تم توزيع الاستمارة عليهم وتم إلغاء 4 استمارات وبالتالي يكون أفراد العينة الفعلي 88 موظفا، حيث خلص الباحث لمجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- أن فعالية وتحسين أداء الجامعة فيدراستنا الحالية، لا يرتبط بالإمكانيات المادية ومدى تطور هذه الإمكانيات أو تخلفها ولو أن ذلك يشكل متغيرا من المتغيرات التنظيمية.
- أن الولاء التنظيمي المحفز يمكن أن يؤدي إلى خلق الفعالية وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة.

– أن الشعور لعام بالولاء التنظيمي إذا تحقق وتوفر فإنه يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.

• **دراسة سليم منى (2017/2016)** الموسومة بعنوان "أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك، مالية ومحاسبة، وهدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية؟"، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة بلغ حجمها 97 موظفا تم توزيع الاستمارات عليهم تم استبعاد 21 استمارة استبيان وبالتالي يكون أفراد العينة الفعلي 76 موظفا، حيث خلصت الباحثة لمجموعة من النتائج نذكر منها:

– عملية تقييم الاداء الوظيفي عملية حساسة لأنها تتعلق بالأفراد سواء كان مديرا أو موظف، مقيم أو من سيتم تقييمه، معدا للتقرير أو معدا عنه. لأنها عملية تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر.

– فيما فيما يتعلق بتوفر الرضا الوظيفي عن تقييم أداءهم عند استخدام نظم المعلومات توصلت الدراسة إلى انه من أجل تشجيع الموظفين على الاستمرار والتقدم أفضل في العمل يقوم البنك بعملية تقييم الأداء من أجل رفع مناصبهم أو تقديم مكافآت وحوافز للموظفين لتحفيزهم أكثر على بذل الجهد ولتحسين نفسيتهم أثناء تأدية العمل.

– فيما يتعلق بتأثير نظام المعلومات المستعمل على أداء الموظفين توصلت الدراسة إلى ان من بين الأهداف التي يريد البنك تحقيقها هو رفع وتحسين أداء الموظفين لهذا يوفر لهم نظام معلومات يساعدهم على إنجاز أعمالهم في وقت قصير وبأقل التكاليف ومنه اتخاذ القرار بشكل جيد وسريع وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي.

• **دراسة بن طالب سامية (2010/2009)** الموسومة بعنوان "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، وهدفت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "إلى أي مدى تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المنظمة؟"، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 140 عامل تم توزيع الاستمارات عليهم حيث استرجعت منها 127 استمارة وتم استبعاد 27 استمارة منها لكي تصبح لدينا عينة قدرها 100 عامل، حيث خلصت الباحثة لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- أداء المنظمة (الأداء التنظيمي) هو محصلة أداء العاملين ككل وبالتالي يتأثر هذا الأداء الكلي بضغط العمل السائدة في المنظمة.
- قد تؤثر ضغوط العمل على أداء العاملين إيجابيا أو سلبيا، ويتوقف ذلك على حجم ومستوى هذه الضغوط فكلما كانت زائدة فوق المستوى الطبيعي لها أو منخفضة عليه فهذا يؤثر سلبا، وكلما كانت في مستوياتها الوسطى أثرت إيجابيا على أداء العاملين.
- هناك علاقة تأثير وتأثر بين تقييم أداء العاملين ونشوء ضغوط العمل في المنظمة.
- يعاني معظم العاملين في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من ضغوط عمل شديدة، حيث تؤثر هذه الأخيرة سلبا على أدائهم الوظيفي.

• **دراسة بابا حنيني نبيلة وحريزي منية (2021/2020)** الموسومة بعنوان "البيئة الغزيولوجية للعمل وعلاقتها بأداء الموظفين"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وهدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "هل توجد علاقة بين بيئة العمل المادية وأداء الموظفين؟"، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة مكونة من 41 عامل تم توزيع الاستمارات عليهم، حيث خلصت الباحثتان إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- أن البيئة المادية مناسبة مع كل الإمكانيات لديها تقلل من إرهاق الموظفين وتساعدهم على التكيف في أثناء القيام بالعمل.
- ونجد أيضا أن للبيئة المادية دور في جودة الأداء الوظيفي للموظفين من خلال بعض البرامج الأمنية.

# الفصل الثاني

## التنمر الوظيفي

تمهيد

أولاً- مفهوم التنمر الوظيفي

ثانياً- أشكال التنمر الوظيفي

ثالثاً- خصائص المتنمر وأهم سلوكياته

رابعاً- العوامل المساعدة في حدوث التنمر

خامساً- أسباب وعوامل التنمر الوظيفي

سادساً- آثار سلوكيات التنمر الوظيفي

سابعاً- مساوئ سلوكيات التنمر في مكان العمل

خلاصة

### تمهيد:

يحظى التنمر الوظيفي في الآونة الأخيرة بإهتمام العديد من الباحثين في العالم لإعتباره نوع من العنف المنتشر في مختلف المؤسسات وقد شهد استمرار في تزايد إنتشاره عبر العالم، ونظرا لكونه يخلف العديد من الآثار السلبية على العاملين ونفسياتهم وأدائهم الوظيفي، بحيث ينعكس سلبا على المؤسسات لتفشي حالات الفوضى داخل المؤسسة فهو يعمل على تقليل دافعية العاملين وورغبتهم في ممارسة النشاطات المطلوبة وترك وظائفهم.

إذن يمكننا القول أن التنمر الوظيفي هو عبارة هم مجموعة من الممارسات السلبية غير المرغوبة والمتكررة والمستمرة ضد العاملين من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين، التي تعرضهم للإجهاد والقلق وتضر بإحترام الذات وتهدد صحتهم الجسدية والنفسية والاجتماعية.

وفي هذا الفصل سنتطرق بالتفصيل للتنمر الوظيفي بداية من مفهوم التنمر الوظيفي وذكر أشكاله، خصائص وسلوكيات المتنمر والعوامل المساعد في حدوث التنمر، ثم المرور لأسباب وعوامل التنمر الوظيفي وكذا الآثار الناجمة عنه.

## أولاً- مفهوم التنمر الوظيفي:

### 1- تعريف التنمر:

#### 1-1- التنمر لغة :

ورد في لسان العرب لابن منظور في المجلد الخامس : يقال للرجل السيئ الخلق قد نمر وتتمر ونمر وجهه، أي غيّر وعبسه وتتمر له أي تغيّر وتكر وأوعده، لأن النمر لا تلقاه أبداً إلا غضبانا قال ابن بري: معنى تتمرّوا تتكروا لعدوّهم، وأصله من النمر لأنه من أكر السباع وأخبثها.

والتنمر (incivilite) مشتق من اللاتينية (civilita) ويعني اجتماعي متحضر، بينما (incivilité) تعني نقص التحضر، بمعنى هو سلوك لا يحترم قواعد الحياة في المجتمع مثل : احترام الغير النظام العام الأدب، أي كل ما ننتظره من شخص متحضر.<sup>1</sup>

#### 2-1- التنمر اصطلاحاً :

يُعرفُ التنمرُ بأنّه سلوكيات شاذة في بيئة الأقران، تشي بالاستقواء ومحاولات الإيذاء المادي والنفسي والمعنوي، والخط من مكانة الآخرين.

ويُعرف أيضاً بأنّه: "الاعتداء المتكرر المقصود، سواء أكان هذا الاعتداء جسدياً أو اجتماعياً أو لفظياً؛ كالتنابز بالألقاب، ويكون هذا السلوك موجهاً إلى الآخرين الذين يكونون في المركز الأضعف".<sup>2</sup>

ويعرف التنمر كذلك بأنه: "إساءة استخدام القوة الحقيقية أو المدركة بين التلاميذ داخل المدرسة، ويحدث ذلك بصورة مستمرة ومتكررة بغرض السيطرة على الآخرين".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثلاثية منال، التنمر المدرسي: أسباب وحلول، مجلة الروائر (جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جويلية 2021)، ص 130.

<sup>2</sup> طوير أحلام محمد، علاج ظاهرة التنمر في ضوء آية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية (الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين - قطاع غزة، المجلد 29، العدد 2، أبريل 2021)، ص 369.

<sup>3</sup> عبد العظيم حسين، سيكولوجية العنف والعائلي والمدرسي بين النظرية والتطبيق، (الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007)، ص 142.

وعرّفه العديد من الباحثين العرب وغيرهم بتعريفات مختلفة، تشترك جميعها في أنه سلوك عدواني مرفوض، أشكاله متنوعة، منها الجسدي واللفظي بل والوجداني بدافع الاستقواء على ضحية هي في المركز الأضعف. فهو شكل من أشكال السلوك العدواني والعنف والإيذاء والإساءة، يقوم من خلاله الفرد أو الجماعة بإيذاء الآخر أو بإقلاق راحته بشكل متعمد، ويأتي التنمر على عدة أشكال، باستخدام القوة البدنية للاعتداء الجسدي أو الشفهي وأحياناً بطرق أكثر خفية، وغالباً ما يكون الطرف الذي يتعرض للتنمر غير قادر على الدفاع عن نفسه، كما أنه لا يقدم على فعل شيء "يتسبب" له بذلك، والتنمر فعل مستمر، قد يحدث أكثر من مرة، أي أنه من المحتمل أن يتكرر.

وقد استعمل هذا المصطلح من قبل بعض العلماء ومنهم الإمام الزرقاني في كتابه مناهل العرفان في علوم القرآن، حيث يقول: "تنمر أعداء الله على القرآن وألقوا في طريق الإيمان به حبلاً وعصياً من التخيلات والأوهام، من ذلك شبهات لفقوها ووجهوها إلى أسلوبه وهي مع التوائها وخبثها تراها مفضوحة منقوضة".<sup>1</sup>

وخلاصة القول أن التنمر هو: سلوك عدواني مرفوض، متعددة أشكاله؛ منه ما هو لفظي أو بدني أو نفسي، وغيرها من الأشكال، يتبع فيها المتمتر سياسة التهديد والتخويف، إضافة إلى الاستهزاء والانتقاص من شأن المعتدى عليه، وغالباً ما يتكرر هذا الاعتداء لضعف المعتدى عليه وعدم قدرته على الدفاع عن نفسه.

## 2- تعريف التنمر الوظيفي:

يوصف التنمر في بيئة العمل بأنه السلوكيات السيئة التي تلحق الضرر بالموظف الضحية وهو يعد من أنواع العدوان وتصنف الحالة على أنها تنمر، إذا ما وقعت مرات عديدة وعلى نحو متكرر، فالتنمر سلوك واعي وقصدي ومتعمد، القصد منه الإيذاء أو التسبب بالخوف والأذى من خلال التهديد بالاعتداء، وغالباً ما ينطوي التنمر في مكان العمل على إساءة استخدام السلطة، إذ يشمل التنمر السلوك الذي يخيف أو يحط أو يسئ أو يذل الموظف

<sup>1</sup> طوير أحلام محمد، المرجع السابق، ص 369.

الضحية، وغالباً أمام الآخرين ويؤثر سلباً على مهام عمل الموظف الضحية، ويحدث بشكل متكرر ومنتظم وعلى فترة من الزمن وهو عملية متصاعدة في السياق الذي يواجهه الموظف الضحية الذي ينتهي في وضع أدنى، ويصبح هدفاً للأعمال الاجتماعية السلبية المنهجية.<sup>1</sup> وتعرف سلوكيات التنمر في مكان العمل بأنها سلوكيات عدوانية وسلبية تحدث بشكل متكرر وعلى فترة زمنية تستهدف بعض العاملين، وتجعلهم يشعرون بالأسى والإهانة والإذلال ويعتبر فيها العامل نفسه ضحية، وبلا حماية من هذه الأفعال السلبية والتي يقوم بها رؤسائه في العمل أو أحد زملائه، ولها عواقب خطيرة، بما في ذلك الأذى النفسي الذي يتعرض له العامل والذي بدوره يؤثر على أنجازه وانغماسه في العمل وتحقيق أهداف المنظمة فقد طور "ليمان" مفهوم سلوكيات التنمر في مكان العمل، فقام بفحص سيكولوجية العمال المصابين بصدمات نفسية، وأدرك أن العاملين الذين تعرضوا لبعض السلوكيات كالإهانة أو الاستبعاد أو العقاب من قبل رؤسائهم أو زملائهم في العمل كانوا يعانون من أضرار شديدة، ويذكر "إينارس" و"راكنس" أن سلوكيات التنمر عبارة عن أفعال وممارسات متكررة تكون موجهة إلى عامل واحد أو أكثر، وقد تكون عن قصد أو بغير قصد وتتسبب في الإذلال والضيق التي قد تتداخل مع الأداء الوظيفي وتتسبب في بيئة عمل غير مريحة.<sup>2</sup>

وقد عرفته الدكتورة هدى سليمان محمود إبراهيم الغزوني بأنه "ميل الأفراد أو الجماعات لإستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو المدراء ضد رؤوسهم، هذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكال عدة مثل اللفظية، غير اللفظية، النفسي، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد، التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سوسيولوجية على عينة من الأكاديميين وماونيهيم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع (جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، مارس 2021)، ص 102.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 103.

<sup>3</sup> هدى سليمان محمود إبراهيم الغزوني، "أثر التنمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الشرق الأوسط (جامعة عين شمس، مصر، المجلد 2020، العدد 57، 2020)، ص 179.

ويعرف التنمر الوظيفي بأنه "صورة من صور الإساءة اللفظية والإيذاء موجه من قبل الموظف أو مجموعة الموظفين نحو شخص أو مجموعة من الأشخاص، كما أنه يعد وسيلة للتخويف والتقليل من قيمة الفرد الموظف في منظمته، وهي من الاعمال المتكررة والمستمرة في المنظمات".<sup>1</sup>

ويعرف التنمر في مواقع العمل على 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، غير اللفظية النفسي، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات كل هذه إشارات على أن هناك من يتنمر وينصب مكائد للموظفين، هذا النوع من العدوان في أماكن العمل في معظم الحالات يقوم به المتنمرين من الرجال، يمكن أن تكون سرية أو علنية لكنها دائماً سيئة وتؤثر على الحياة المهنية والشخصية والصحية، وفي بعض الحالات القصوى قد تؤدي إلى الانتحار.

كما يعرف التنمر الوظيفي بأنه "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 وقهراً على ترك العمل بتقديم الاستقالة أو التحويل إلى قطاع آخر أو جهة أخرى".<sup>2</sup>

ويعرف التنمر في مجال العمل بأنه كل سلوك مسيء ومتكرر من أي نوع، والذي يتمثل بشكل خاص في الكلمات والأفعال والإيماءات والكتابات، ويكون هدفه أو أثره الإضرار بشخصية العامل أو كرامته أو سلامته البدنية أو النفسية، أو تعريض عمله للخطر، أو خلق بيئة عمل مخيفة أو مهينة أو معادية، أو هو المعاناة التي يتم إلحاقها في مكان العمل بطريقة دائمة ومتكررة و/أو منهجية من قبل شخص أو أكثر تجاه شخص آخر بأي وسيلة

<sup>1</sup> النعيمي صلاح عبد القادر، عزيز شعيب أحمد، "تأثير التنمر الوظيفي في الإلتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل"، مجلة تنمية الراقدن (العدد 111، المجلد 73، 2018)، ص 232.

<sup>2</sup> عبد الوهاب مغار، "التنمر الوظيفي \_ مقارنة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة قسنطينة، الجزائر، مجلد ب، عدد 43، جوان 2015)، ص 513.

تتعلق بالعلاقات والمنظمة ومحتوى العمل وشروطه، من خلال إظهار نية واعية أو حتى غير واعية للإيذاء.<sup>1</sup>

وقد عرف على أنه "موقف يدرك فيه الموظف باستمرار وعى مدى فترة من الوقت أنه في الطرف المتلقي لسوء المعاملة النفسية من رؤسائه وزملائه العمل والمرؤوسين أو العملاء، ينما يجد صعوبة في اندفاع عن نفسه ضد سوء المعاملة".<sup>2</sup>

ويعرفه البعض بأنه السلوكيات المسيئة أحادية الجانب، والتي تتمثل بشكل خاص في الكلمات أو الأفعال أو الإيذاءات أو الكتابات المتشابهة أو المختلفة، والتي تحدث خلال فترة زمنية معينة، ويكون من شأنها الإضرار بشخصية الفرد أو كرامته أو سلامته الجسدية أو النفسية أثناء أداء العمل، أو تعريض وظيفته للخطر أو خلق بيئة عمل معادية أو مهينة.<sup>3</sup> وعليه يمكننا القول أن التنمر الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات السلبية التي تصيب العاملين نتيجة الاعتداء المعنوي والنفسي الذي يتعرض له في المنظمة والذي يؤثر بشكل مباشر على إنجاز العمل وعلى تحقيق المنظمة لأهدافها وهو من السلوكيات الخطيرة والمنتشرة في مكان العمل.

### ثانياً - أشكال التنمر الوظيفي:

يعرف التنمر الوظيفي انتشارا واسعا، ويأخذ أشكالا وأنواع مختلفة يمكن تصنيفها على نحو ما يلي:

1. **الإساءة من خلال العمل:** التنمر من خلال العمل يتضمن سلوكيات مثل إعطاء مواعيد نهائية غير معقولة أو أعباء عمل غير قابلة للإدارة، أو مراقبة مفرطة للعمل، أو تعيين مهام لا معنى لها أو حتى عدم وجود مهام تظهر الدراسات التجريبية أنه غالباً ما يكون من

<sup>1</sup> زكير أحمد عبد الموجود أبو الحمد، "المواجهة الجنائية لظاهرة التنمر: دراسة مقارنة"، المجلة القانونية: مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية (جامعة القاهرة كلية الحقوق - فرع الخرطوم، السودان، ماي 2021)، ص 2598.

<sup>2</sup> ملال صافية، محرزى مليكة، ملال خديجة، "دراسة فارقية لمستوى الأمن الوظيفي لدى المرضين في ضوء متغيري التنمر الوظيفي والجنس: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بوهران"، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، المجلد 8، العدد 3، 2021)، ص 1151.

<sup>3</sup> زكير أحمد عبد الموجود أبو الحمد، المرجع السابق، ص 2598.

الصعب تحديد ما إذا كان شخص ما يتعرض للتنمر بناءً على التسلط المرتبط بالعمل وحده. والسبب هو أن هناك أيضا موظفين أبلغوا عن معاناة من عبء عمل لا يمكن السيطرة عليه أو مراقبة المفرطة لا يعتبرون أنفسهم ضحايا التنمر. ربما يكون الشكل الأكثر تطرفا من التنمر المرتبط بالعمل هو "عدم إسناد أي مهام على الإطلاق لشخص ما يحدث هذا أكثر مما يعتقد المرء.<sup>1</sup>

ينطوي التنمر المرتبط بالعمل على سلوكيات سلبية موجهة نحو الدور المهني للهدف (الضحية) وقدرته على العمل ببراعة في التنمر المرتبط بالعمل، يُعطى الأفراد أعباء عمل ثقيلة، ويتم رفض طلباتهم للحصول على أي مكافأة، ويتم تخصيص المهام الوضيعة لهم، وتشمل سلوكيات التنمر تغيير الآراء، وإلغاء قرار الضحية، ومهاجمة الضحية باحتراف، والتباهي بصراحة بوضع الشخص وقوته، وتتخذ شكل المراقبة المفرطة، والنقد غير العادل، والحكم على العمل بشكل خاطئ، وحظر ترقية شخص ما، ويتضمن أيضا سلوكيات مثل تجاهل الضحية، وعدم الرد على المكالمات الهاتفية والمذكرات ورسائل البريد الإلكتروني. إن التنمر في مكان العمل لا يؤدي فقط إلى الأذى النفسي ولكن أيضا إلى القضايا المتعلقة بالصحة والخسارة المالية وزيادة معدل دوران الموظفين، وخفض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية، والولاء التنظيمي، يمكن أن يكون التنمر في مكان العمل "مشكلة أكثر أذية ودمارا للموظفين من جميع الضغوط الأخرى المرتبطة بالعمل" مجتمعة.<sup>2</sup>

قد يتضمن التنمر المرتبط بالعمل ان يقوم شخص ما بحجب المعلومات التي تؤثر على أداء الضحية، وهو السلوك السلبي الأكثر تكرارا ضمن سلوكيات التنمر المرتبطة بالعمل.

2. الصراخ العلني (Screaming-Mimes) : هو سلوك عدواني ينتج عن طريق رفع الصوت والكلام بلهجة غليظة وطريقة غير مقبولة اجتماعيا وكذلك استخدام الألفاظ البذيئة

<sup>1</sup> ناظم جاد عبد الزيدي، "تأثير القوانين في سلوكيات الوظيفي"، بحث تحليل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة الدنانير (العدد 23)، ص 997. <https://www.iasj.net/iasj/download/36eb031f0541a424>

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 997.

مما ينتج عن ذلك إنطباع سي من قبل العاملين الذين هم تحت سيطرة المشرف وهو سلوك شائع إلا أنه من أسوأ الطرق للتعامل مع العاملين مما يجعلهم دائماً في حالة توتر. حيث أن أكثر السلوكيات شيوعاً في المنظمات التي تعمل على التمر هو صراخ العلني وهو من أكثر المواضيع سلماً على الصحة التنظيمية.

كما عرف بأنه القدرة على السيطرة على الآخرين وتوجيه سلوكهم عن طريق الصوت العالي والتهديد والألفاظ غير الآتقة مما يعرض العاملين للضغط وضعف التحضير وعدم قيامه بالعمل.

وهي أسلوب متكرر في المنظمات كطلب من العاملين أداء واجباتهم وعملهم بصورة سلبية بصوت مرتفع وبدون مبرر وكذلك شعور الموظفين بالعمل بالخوف والتهديد نتيجة الصراخ العلني من قبل المشرفين.<sup>1</sup>

ويمكننا القول أن الصراخ العلني أكثر السلوكيات سلماً على الأفراد والتي يجب على المنظمات أن تعمل على الحد منه كما أن الصراخ من أكثر الأسباب جعلاً للموظف يكره العمل الذي يقوم به وكذلك فإنه يسبب توتر لدى العاملين في المنظمة ويجب على المديرين في الشركات أن يعملوا على الحد منه لما فيه من أضرار نفسية تنعكس سلماً على الصحة التنظيمية وأداء العاملين.

3. **النقد المستمر:** هو انتقاد العاملين في المنظمة على فعل أو كلام أو تصرف بدون توقف ولأكثر من مرة واحدة وقد يكون غير مبرر وبصورة مستمرة، الأمر الذي يجعل العامل ضعيف الشخصية وليس له الرغبة في العمل.<sup>2</sup>

فالنقد المستمر يضعف الأداء ويساهم في الأذى النفسي وتحطيم الروح المعنوية للعاملين وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> سارين شانت خشادور دمرجيان، أثر إستراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال - دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018)، ص ص 29-30.

<sup>2</sup> حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 106.

4. **الاستخفاف:** الموظف بطبيعته له مشاعر واحاسيس وكرامة في الوظيفة ولا يرضى بالانتقاص من شخصيته أو التقليل من شأنه، وعادةً الانتقاص من الآخرين يولد الحقد والكراهية والانتقام واضراراً نفسية والرد بالمثل بين الموظفين في المنظمة، كونه إذلال العاملين أمام الآخرين والتقليل من قيمتهم لتبرير العدوان تجاههم، فالمدير المستبد يبرر تسلطه وعدوانه على الموظفين أو الافراد بالتقليل من شخصهم، وادعاء عدم نضوجهم وعدم معرفتهم بمصلحة المنظمة، ويبرر قراراته بحقهم بالنظر اليهم على انهم جاهلون وكسالى لا يليق بهم التعامل.<sup>1</sup>

5. **الضغط غير المبرر:** يقصد بالضغط غير المبرر بأنه الضغط على العامل بوسائل مختلفة سواء كانت في إسراع الانجاز المهام المطلوبة منهم.<sup>2</sup>

### ثالثاً- خصائص المتنمر وأهم سلوكياته:

يتسم المتنمر بجملة من الخصائص والسلوكيات وفيما يلي سنتطرق لأهم هذه السلوكيات ولجمة من الخصائص التي يتسم بها.

1- **أهم سلوكيات المتنمر:** هناك مجموع من العلامات تتمثل في:

✓ الصياح أمام الزملاء أو العملاء أو حتى على انفراد.

✓ رفض المناداة بالاسم.

✓ التعليقات المفتقدة للاحترام.

✓ المراقبة والانتقاد المبالغ فيها لعمل أحدهم.

✓ إثقال كاهل أحدهم بمزيد من العمل بشكل متعمد.

✓ التقليل من عمل أحدهم بغرض دفعه للفشل.

<sup>1</sup> جيهان زورو سعدو الباعدي، "سلوك التنمر الوظيفي ودوره في الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من الكليات في جامعة دهوك"، مجلة جامعة دهوك للعلوم الانسانية والاجتماعية (جامعة دهوك، المجلد 24، العدد 2، 2021)، ص 58.

<sup>2</sup> محمد حسن علي الأبيض، هاني عبد الحفيظ عبد العظيم، "القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتنمر الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث (جامعة الحديدة، اليمن، المجلد 2020، العدد 20، 2020)، ص 314.

- ✓ الاحتفاظ بمعلومات ضرورية لإتمام العمل بشكل متعمد.
- ✓ استبعاد أحد الأشخاص من المحادثات التقليدية في بيئة العمل من أجل إشعاره بأنه غير مرحب به.
- ✓ إسناد المهام التافهة التي لا تعكس مهارات أو المستوى العلمي للضحية.
- ✓ لا يولى أدنى اهتمام لمقترحات أو مداخلات الضحية في الاجتماعات.
- ✓ يُهدد بمختلف أنواع التهديدات كالخصم من الراتب الشهري بلا سبب فعلى يستدعى ذلك.
- ✓ الرغبة في جعل المتمتر عليه أضحوكة أمام زملاء العمل.
- ✓ يتلذذ بإلقاء اللوم على الآخرين دون وجه حق.<sup>1</sup>

## 2- خصائص المتمتر: عادة هناك مجموعة من الخصائص تميز المتمترين أهمها:

- **القوة:** ( بسبب العمر الجنس الحجم المسؤولية، السلطة، النفوذ...).
  - **تعمد الأذى:** فالمتمتر يجد لذة في توبيخ وإحاق الأذى النفسي بالضحية والسيطرة عليها ويتمادى عند إظهار الضحية عدم الارتياح.
  - **الفترة والشدة:** استمرار التمر ومعاودته على فترات طويلة إلى درجة تحطيم احترام وتقدير الذات لدى الضحية.
  - **الغرور:** يتولد لدى المتمتر الشعور بالقوة والقبول عند الزملاء.<sup>2</sup>
- وتشير البحوث إلى أن المتمترين خاصة البالغين منهم تكون لهم شخصيات استبدادية جنبا إلى جنب مع حاجة قوية للسيطرة أو الهيمنة. كما تشير الدراسات كذلك عادة ما يكون المتمترون متكبرين ونرجسيين ومع ذلك يمكن أيضا أن يستخدم التمر كأداة لإخفاء العار أو القلق أو لتعزيز احترام الذات عن طريق إهانة الآخرين، إذ يشعر المتمتر نفسه بالسلطة والهيمنة كما حدد الباحثون عوامل أخرى، مثل الاكتئاب واضطراب الشخصية وكذلك سرعة الغضب واستخدام القوة الإدمان على السلوكيات العدوانية.

<sup>1</sup> عيد الوهاب، مرجع سابق، ص 516.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 517.

قد يكون التنمر أيضاً نوع من "التقليد" في الأماكن التي تشعر فيها الفئة العمرية الأكبر أو المرتبة الأعلى أنها متفوقة عن المراتب الأقل.

#### رابعاً - العوامل المساعدة في حدوث التنمر:

توجد مجموعة من العوامل التي تكمن وراء حدوث التنمر منها:

**العوامل البيئية:** فقد يرى المجتمع أن التنمر سلوك عابر وغير مهم، لذلك فإن المتنمرين يمرون من غير تدقيق أو حساب على سلوكهم بل يتم تعزيز المتنمر على سلوكه في بعض الأحيان.

كما أكد كل بعض الباحثين على أن هناك مجموعة من العوامل البيئية تسهم في تطوير المتنمر وهي:

✓ **الرقابة غير الكافية على الأفراد:** حيث أنهم بحاجة إلى فهم أن سلوك التنمر غير مقبول.

✓ **العقاب:** عندما يعاقب أحد الأفراد العدوانيين، فإنه سوف يتعلم ويكرر استخدام سلوك التنمر للحصول على ما يريده من الآخرين وخصوصاً أولئك الذين يشعر بضعفهم.

✓ **النظرة السلبية الدائمة:** شعور المتنمرين بأن العالم حولهم سلبي، لذلك فإنهم يقومون بسلوكيات سلبية، ليشعروا بالأهمية.<sup>1</sup>

#### خامساً - أسباب وعوامل التنمر الوظيفي:

توجد عدة أسباب تجعل من الموظف عدائياً ومنتحراً في البيئة التي يعمل بها وهذا ناتج للعديد من الأسباب ونوردها فيما يلي:

1. **الأسباب والعوامل الاجتماعية:** تقف العوامل الأسرية في مقدمة المؤثرات التي تسهم في تشكيل الثقافة العامة للأفراد، إذ تؤثر في ممارساتهم وسلوكياتهم تجاه البيئة المحيطة بهم، وهو ما يتصل بشدة بظاهرة التنمر، سواء كان الفرد جانبياً أم مجنباً عليه فالصغار أو

<sup>1</sup> نواف موسى شطاوي، "التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2019)، ص ص 16-17.

الكبار الذين يعيشون في سياقات منزلية تتسم بالعنف والصراع، ويتم معاملتهم على نحو سيء يزداد احتمال تعرضهم للتنمر وأيضاً حياة مع أسرة تعاني من اضطرابات على أي مستوى قد يؤدي إلى تعرضهم للتنمر. كما تشير العديد من الدراسات، فإن غالبية ضحايا التنمر إنما هم ضحايا منزلهم قبل كل شيء، إذ ينحدرون من أسر تعاني صعوبات في العلاقة فيما بينهم، بالإضافة إلى صعوبات اجتماعية ومالية، وغالباً ما ينحدر الأفراد المتمترو من عائلات تفتقر إلى الدفء والحنان والنظام في المنزل، وتعاني من صعوبة في مشاركة أحاسيسهم مع الآخرين. كما أنهم غير مقربين من بعضهم بعضاً، وتسهم التنشئة الأسرية في زيادة نسب العنف والتنمر بين أفراد المجتمع.<sup>1</sup>

2. **الأسباب والعوامل الشخصية:** هناك دوافع شخصية مختلفة لسلوك التنمر كأن يكون تصرفاً طائشاً أو نتيجة الشعور بالملل أو لانهم يجدونه تصرفاً طبيعياً أو لأن الضحية يستحق ذلك أو ان يكون مؤشراً على القلق أو عدم السعادة في الأسرة أو المنزل أو العمل، كما ان هناك خصائص انفعالية للضحية مثل الخجل أو قلة الأصدقاء قد تجعله عرضة للتنمر.

3. **الأسباب والعوامل النفسية:** وتكون مبنية بالأساس على العواطف والغرائز والعقد النفسية والقل والإحباط والاكتئاب، فالغرائز هي استعدادات فطرية لإدراك معين وهذا الإدراك يؤدي إلى سلوك معين مبني على ادراكه الذاتي، الإحباط مثلاً يكون نتيجة الإهمال وعدم الاهتمام من البيئة المحيطة بالمتنمر مما يؤدي إلى الغضب والتوتر وسلوك العنف والتنمر. حيث أن المتنمرين تكون لديهم بعض التحريفات المعرفية في أنماط تفكيرهم، مما يجعلهم يميلون إلى الاعتقاد بشكل خاطئ بأن الآخرين لديهم نوايا ومقاصد عدوانية تجاههم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيب غنية، "ظاهرة التنمر في ضوء المقاربات النظرية المفسرة لها: نحو قراءة تحليلية كاملة"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية (المجلد 11، العدد 2، 2022)، ص 630. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downloadArticle/241/11/2/192204>

<sup>2</sup> منال ثلاثية، المرجع السابق، ص 132.

### سادسا - آثار سلوكيات التنمر الوظيفي:

تعد سلوكيات التنمر من المشكلات التي حظيت بإهتمام مختلف الباحثين على مستوى العالم. نظرا لأنها مشكلة شائعة الانتشار في المنظمات جميعها، في أنحاء العالم. ولها نثارها السلبية على نفسية الموظف وعلى المناخ العام للمنظمة، حيث تؤثر على المنظمة كلها، ويتمثل ذل في انخفاض فاعلية المنظمة وإنتاجيتها، وخلق بيئة عمل غير آمنة، تساعد على لق مناخ من الخوف بين العاملين، وتحد من قدرتهم على التعلم، وتزيد غيابهم عن المنظمة، ونظرا لما يترتب على سلوكيات التنمر من آثار نفسية واجتماعية سلبية على ضحايا التنمر.

"يجب التأكيد على أنه إذا لم يجر التدخل مبكر لمنع التنمر ووقفه، فقد يزداد مع مرور الوقت ويتحول إلى سلوك عدواني وإجرامي، وعادة 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 وسيتم إلقاء اللوم عليهم، ويزداد وضعهم سوءا وبالتالي يفقدون وظيفتهم".<sup>1</sup>

ويمكننا أيضا تقسيم آثار التنمر الوظيفي إلى:

#### 1. آثار نفسية: مثل:

- ✓ القلق، الاكتئاب، الإرهاق.
- ✓ انخفاض جودة الحياة، الإيذاء الذاتي المتعمد، الإرهاق العاطفي.
- ✓ ضعف الصحة النفسية، تدني جودة الحياة.
- ✓ الإيذاء الذاتي المتعمد، الإرهاق العاطفي، ضعف الصحة النفسية.
- ✓ تدني احترام الذات، صعوبة التركيز.
- ✓ العجز، الغضب، اليأس، الأفكار الانتحارية.

<sup>1</sup> حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 107.

## 2. آثار اجتماعية: مثل:

✓ سوء التكيف الاجتماعي؛

✓ العزلة الاجتماعية.

## 3. آثار مهنية: مثل:

✓ انخفاض الرضا الوظيفي؛

✓ ميل أعلى لترك الوظائف؛

✓ نية أعلى لمغادرة مؤسسة التي يمارس فيها مهنته.

✓ زيادات الإجازات المرضية؛

✓ حوادث وضعف أثناء العمل؛

✓ فقدان الالتزام المهني.

✓ آثار صحية: مثل:

✓ خطر الإصابة بمرض السكري (النوع الثاني)؛

✓ اضطرابات النوم؛

✓ الإجهاد وإصابات العضلات والعظام؛

✓ الصداع النصفي وأمراض القلب والأوعية الدموية؛

✓ التعب المزمن.<sup>1</sup>

## سابعا - مساوئ سلوكيات التنمر في مكان العمل:

إن التنمر هو من أكثر من السلوكيات داخل المنظمات والتي تؤثر سلبا في نفوس العاملين وتعمل على تقليل دافعية العاملين ورغبتهم في ممارسة النشاطات المطلوبة وترك وظائفهم، وينتج عنه خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة الأساليب الخاطئة المتبعة في كل منظمة ومن أبرز هذه المساوئ:

<sup>1</sup> ملال صافية، محرزى مليكة، ملال خديجة، المرجع السابق، ص ص 26-27.

- ✓ إن المنظمات التي يعاني العاملون فيها من سلوكيات التنمر هي أكثر المنظمات التي تكون ذات طابع متفكك وضعيف وتعاني من مشاكل في الإستقطاب والجذب والتعيين.
- ✓ إن سلوكيات التنمر لها أثر كبير على المدى البعيد فهو يؤثر على الإنتاجية وعلى سمعة المنظمة وعلى معدل الدوران المنظمة قد ويسبب خسارة مادية كبيرة للمنظمة بالإضافة إلى فقدان اصحاب المواهب العالية والخبرات التي تمتلكهم المنظمة.
- ✓ إن سلوكيات التنمر تؤثر في استقطاب وجذب المواهب إلى المنظمة نتيجة لسمعة المنظمة الناتجة عن سلوكيات المتبعة من قبل المشرفين فيها.
- ✓ تؤثر سلوكيات التنمر بشكل سلبي على عملية الابتكار والإبداع في مكان العمل نتيجة المضايقات المستمرة على العاملين.<sup>1</sup>
- ✓ "انخفاض تقدير الذات؛
- ✓ مشاكل الجهاز العضلي الهيكلي؛
- ✓ الانسحاب عن العمل والغياب المرضي؛
- ✓ اضطرابات النوم والهضم؛
- ✓ التوتر النفسي الإجهاد؛
- ✓ الضغوط المرتفعة، وكذلك ضغوط ما بعد الصدمة؛
- ✓ زيادة الاكتئاب ولوم الذات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سارين شانت خشادور دمرجيان، المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> الشماسي أريج بنت عبد الرحمن، آل رشيد، ملاك بنت محمد، "واقع ممارسات العدالة التنظيمية في البيئة الأكاديمية وأثرها على سلوك التنمر: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (المركز القومي للبحوث، فلسطين - قطاع غزة، المجلد 3، العدد 13، 2019)، ص ص 102-103.

### خلاصة الفصل:

يعد التنمر سلوك عدواني سيء متعمد مقصود يكون موجه من فرد إلى فرد أو من فرد إلى مجموعة أفراد، ويكون جسمياً أو انفعالياً أو لفظياً، وذلك بهدف إيقاع الأذى بالآخرين وإخضاعه للسيطرة، علماً أنه غير قادر عن نفسه.

ومما تطرقنا إليه في فصلنا هذا نخلص بأن التنمر الوظيفي هو منهج سلبي من خلال الأعمال الموجهة نحو العامل من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد لفترة زمنية طويلة والذي يؤدي إلى عزل العامل عن العمل واستبعاده من الحياة العملية بسبب المشاكل الصحية، إذ يضطر أولئك العاملون الذين يتعرضون إلى التنمر وبشدة إلى مغادرة العمل.

وينعكس التنمر الوظيفي بشكل سلبي على الموظفين الذين يتعرضون له فيؤدي إلى مشاكل نفسية وعاطفية وسلوكية على المدى الطويل كالاكتئاب والشعور بالوحدة والانطوائية والقلق، فيزداد انسحابه من الأنشطة الوظيفية الحاصلة في المؤسسة مما ينتج عنه استقالة الموظف في الأخير.

# الفصل الثالث

## أداء العاملين

تمهيد

أولاً- مفهوم أداء العاملين

ثانياً- أهمية أداء العاملين

ثالثاً- أنواع الأداء

رابعاً- عناصر وأبعاد أداء العاملين

خامساً- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

سادساً- تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

سابعاً- أنظمة تقييم أداء العاملين

ثامناً- فاعلية نظام تقييم أداء العاملين

خلاصة

**تمهيد:**

يمثل أداء العاملين في أية منظمة كانت وفي أي مجتمع مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه ويعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، ويعتبر موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري، فقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى أداء العاملين، وذلك من خلال تعريفه ومعرفة عناصره، أهميته وأنواعه، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية.

### أولاً- مفهوم أداء العاملين:

يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق.

إن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>1</sup>. والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة<sup>2</sup>. كما نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء<sup>3</sup>. ويعرف الأداء على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به"<sup>4</sup>.

فيرى بعض الباحثين أن أداء العاملين:

هو عبارة عن "حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه"<sup>1</sup> في حين ينظر آخرون إلى الأداء

<sup>1</sup> محمد المبضين عقله، محمد جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001)، ص 42.

<sup>2</sup> عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006)، ص 06.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (لبنان: بيروت، دار النهضة العربية، 1971)، ص 50.

<sup>4</sup> محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، ط1، (القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999)، ص 19.

على أنه "نتاج ومحصلة فاعل العوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية".<sup>2</sup>

ونظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط.

لهذا فقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في مجال التسيير والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ولتداخل هذا المصطلح مع مفاهيم أخرى كالكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، فقد اختلفت الآراء حول مفهوم أداء العاملين، إذ عرف على أنه:

"التزام الموظف بمتطلبات وظيفته، والتي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف بالالتزام بالآداب العامة والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، تحمله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه".<sup>3</sup>

"مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقا لمعايير كمية ونوعية محددة".<sup>4</sup>

"ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول،

<sup>1</sup> سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2000)، ص 66.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (الأردن، دار وائل للنشر، 1999)، ص 55.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، السلوك التنظيمي وإجراءات العمل، (الأردن، دار وائل للنشر، 2002)، ص 213.

<sup>4</sup> نائ العوالم، إنتاجية الموظف العام في الأردن "وجهة نظر إدارية"، مجلة أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 8، العدد 3، 1993)، ص 87.

وإدراك الدور، ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أن أي نشاط يؤدي إلى نتيجة، ولاسيما السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن أداء العاملين هو شكل من أشكال السلوك التنظيمي الذي ينبغي للفرد أن يلتزم به، ويحقق من خلاله الأعمال والمهام الموكلة إليه، وهذا بتوافر عناصر (محددات) أساسية.

### ثانياً - أهمية أداء العاملين:

يمكن القول أن استمرار المؤسسة في الوجود يتوقف على أداء أفرادها، فإذا أنجزوا مهامهم كما تم التخطيط لها من قبل الإدارة، فإن هذا سيجعل المؤسسة تحقق أهدافها، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يؤخر من تقدم المؤسسة، وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة؛
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بانجاز عمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم.<sup>2</sup>

### ثالثاً - أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته وأهميته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

<sup>1</sup> مصطفى عشري، أسس علم انفس الصناعي التنظيمي، (الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1982)، ص 244.

<sup>2</sup> بوهراوة زروة، مانع فاطمة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية (جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، فيفري 2021)، ص 398.

1- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-1- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

أ. **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب. **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.<sup>1</sup>

ج. **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-1- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>2</sup>

2- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

2-1- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

<sup>1</sup> بالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية (جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد 2017، العدد 10، جوان 2017)، ص 292.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 293.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

رابعاً- عناصر وأبعاد أداء العاملين:

1. عناصر أبعاد العاملين: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.<sup>2</sup>
- المثابرة والثوق: وتشمل الجاذبية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 293.

<sup>2</sup> نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2016/2017)، ص 83.

<sup>3</sup> خيار عبد العالي، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 14، العدد 4، ديسمبر 2022)، ص 49.

2. أبعاد أداء العاملين: تركز الأبحاث الحديثة بقوة على أن أداء العامل يُعد أداء متعدد الأبعاد. وعلى الرغم من تحديد عدة جوانب مختلفة لأداء العامل، فإن هناك اختلافاً جوهرياً واحداً يوجد بين هذه السلوكيات ويكون محورياً بالنسبة لتأدية عمل الفرد (ويدعى عادة بأداء المهمة)، بينما تظل السلوكيات الأخرى ذات قيمة بالنسبة للأداء الفعال للفريق أو القسم أو المؤسسة ككل. وتركز معظم جهود التدريب على المجموعة الأولى من السلوكيات، خصوصاً تلك المتعلقة بتأدية المهام الصعبة المرتبطة بعمل معين، لكن النوع الثاني للسلوكيات مهم أيضاً، فالسلوكيات المنضوية تحت هذا النوع تأخذ أسماء مختلفة (كسلوك المواطنة التنظيمية)، والسمة المحورية لهذه الأخيرة هي أنها بالمحصلة تُسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

كما يُنظر للأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

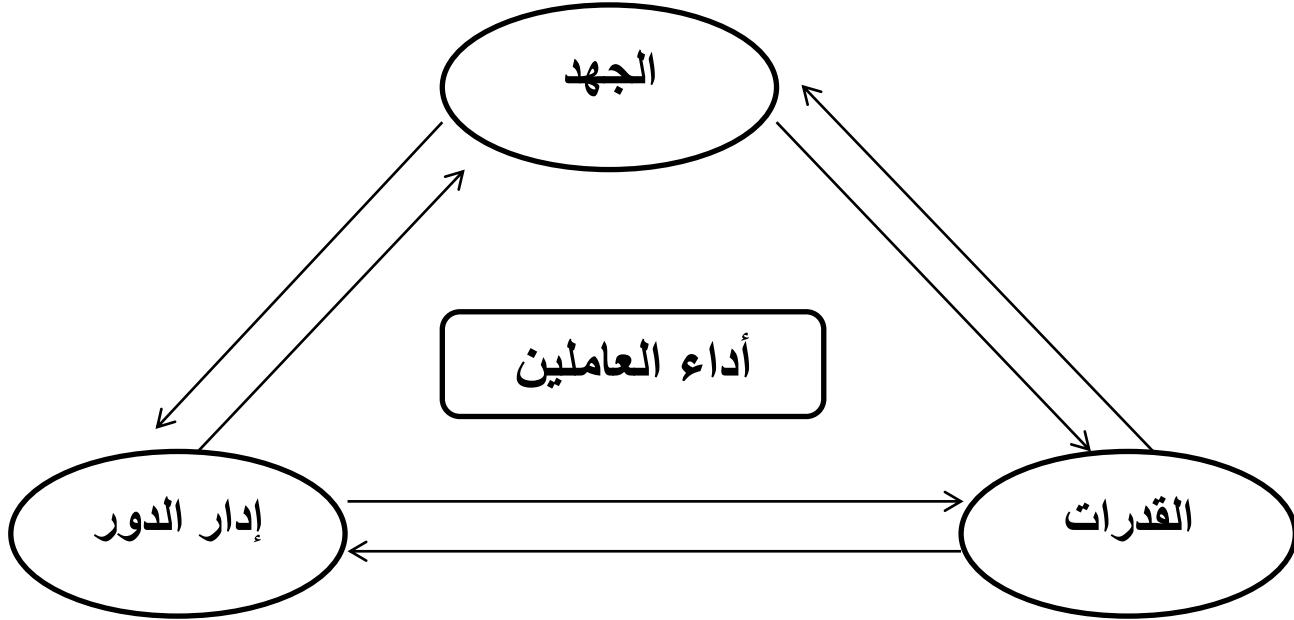
- **الجهد:** يشير للطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك المهام (إدراك الدور الوظيفي):** بتوجيه جهوده وقدراته لأداء دور محدد يخدم وظيفته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن خيرة سامي، بوخلوه باديس، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021)، ص 06.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 06.

والشكل الموالي يبرز العلاقة بين المحددات الثلاثة لأداء العاملين:

شكل رقم (01): العلاقة بين محددات أداء العاملين



المصدر: من إعداد الباحثة.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء حيث يؤدي الارتفاع في مستوى مكون وانخفاض مكون آخر إلى نتائج سلبية.

أما الدكتور محمد هلال فيرى أن الأداء يتحدد وفقاً لـ:

- الرغبة في الأداء: فإذا كان العامل يقوم بأداء المهام ولديه الرغبة في ذلك، فإن مستوى الأداء سيكون عالياً ومتفقاً مع المعايير.
- القدرة على الأداء.
- فرصة الأداء: فالفرص المرغوب فيها لأداء المهام المطلوبة والتي تساهم بقوة في اتجاه إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة من الممكن أن تكون سبباً قوياً للحصول على أداء أكثر فعالية من جانب العامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن خيرة سامي، بوخلوه باديس، المرجع نفسه، ص 06.

وكون أن أداء العامل يتأثر بالكثير من العوامل، هناك من يُحدد عناصر الأداء كما يلي:

- **الموظف العامل:** بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية العكسية كجزء منها.
- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل الإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي يكون الفرد العامل في حاجة إلى دراسة كل هذه العناصر بحثاً عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج، حيث يُفترض أن أي عجز في الأداء يرجع إلى أحد هذه العناصر أو أكثر.<sup>1</sup>

#### خامساً- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في هاوثرن التابعة لشركة وستن الكتريك التي نهت لأهمية أبحاث أداء العاملين أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة.

وفيما يلي سنوضح هذه العوامل:<sup>2</sup>

- 1- **العوامل الفردية:** يقصد بالعوامل الفردية تلك العوامل التي تتعلق بالأفراد وتحدد سلوكهم وطريقة أدائهم للعمل، وفي الواقع فإن أداء الفرد في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور.

<sup>1</sup> بن خيرة سامي، بوخلوه باديس، المرجع نفسه، ص 07.

<sup>2</sup> سليم منى، أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017)، ص 113.

أ. **الجهد:** يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب. **القدرات:** القدرات تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة الأداء الوظيفية، كما تعبر عن مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته عند عملية القياس، فعندما يقال بان فردا ما يمتلك القدرة على أداء عمله يكون المقصود بذلك أن هذا الفرد يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، وتعتبر القدرة حصلة تفاعل مجموعة من المتغيرات هي: (الاستعدادات، المعرفة، المهارة).

ج. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي إلى تلك الآراء المستقرة في ذهن الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم كالعامل والزملاء والرؤساء، والتي تحدد طبيعة سلوكهم تجاه هذه الأشياء، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراكه لمهمته أو دوره.<sup>1</sup>

2- **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** مجموعة من العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم اكبر هو المؤسسة التي يعمل فيها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العاملين، ومن هذه العوامل توقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه عوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها ومصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته كلما كان ذلك سببا في تحسين الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن خيرة سامي، بولخوه باديس، المرجع نفسه، ص 114.

<sup>2</sup> بابا حنيني نبيلة، حرزي منية، البيئة الفيزيولوجية للعمل وعلاقتها بأداء الموظفين، (مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، 2020/2021)، ص 43.

3- **عوامل متعلقة بالبيئة:** اغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ونظرة المجتمع إلى العامل في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية.

4- **العوامل المتعلقة بالوظيفة :** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ. **عوامل ترتبط بطبيعة الوظيفة :** تتمثل في التكبير الوظيفي ( التوسع الوظيفي ) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

ب. **عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة:** يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة مهنية منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالانجاز واستغلال القدرات والمهارات في العمل.<sup>1</sup>

**سادسا - تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه:**

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانيات النمو المهني والتقدم للفرد والمستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له وظيفة أخرى.

وبذلك فإن التقييم يهدف إلى دراسة جوانب القوة والضعف التي تتضمن إنجاز الأنشطة والمهام المطلوبة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها، وبذلك فهي وسيلة لتصويب الانحرافات وتحديد كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن خيرة سامي، بوخلوه باديس، المرجع نفسه، ص 43.

<sup>2</sup> بوخلوه باديس، قمو سهيلة، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، جوان 2016)، ص 168.

إن عملية تقييم أداء الموظفين تشغل مركزاً مهماً بين اهتمامات القيادات الإدارية لما لها من نتائج إيجابية على الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، فهي تهدف إلى توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين بغية تحديد الترتيبات الإدارية والتخطيط للموارد البشرية، فهي تغذية عكسية لطرفي عملية التقييم الموظف والمنظمة، إضافة إلى توجه الأفراد نحو المهام الموكلة إليهم وتعزيز مواطن القوة عندهم ومعالجة مواطن الضعف.<sup>1</sup>

#### سابعا - أنظمة تقييم أداء العاملين:

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معين يتم العمل بناءً عليها على النحو الآتي:

- **نظام معدلات الأداء:** هي وصف مكتوب وواضح للرئيس والمرؤوس لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي فيها الموظف لوظيفته بشكل كمي ونوعي وفي وقت زمني محدد، ولما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على الموظف الذي يشغل وظيفة معينة أن يقوم بعمله، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

- **نظام الاختبارات:** وتتم عن طريق إجراء اختبارات عملية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناءً على ما تظهره نتائج الاختبار، ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلاً على نجاحه في وظيفته.

- **نظام تقارير الأداء:** بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر تقييم لأداء محددة، كما هو معمول فيها في ديوان الموظفين العام فقد قسم قانون الخدمة المدنية الموظفين إلى سبعة فئات وظيفية لكل فئة نموذج تقييم أداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن خيرة سامي، بوخلوه باديس، المرجع نفسه، ص 44.

<sup>2</sup> صابر محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، (مصر: الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2010)، ص 204.

### ثامنا - فاعلية نظام تقييم أداء العاملين:

لقد حدد القحطاني بأن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح عملية تقييم أداء العاملين وتزيد من فاعليته وهي:

- تطوير المعايير والنماذج المعمول فيها بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل، وأن يتصف بالمرونة وإمكانية تعديلها وشرح المعايير بوضوح للرئيس والمرؤوس، ومراعاة ظروف العمل والظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين.

- مشاركة الرئيس والمرؤوس في تصميم وتقييم الأداء من خلال وضع خطط من قبلهم لتحسين الأداء، والمشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها، واتخاذ موقف المرشد والمحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء.

- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة.

- المقيمون يحبذ قيام أكثر من مقيم بتقييم أداء العاملين، وإلحاق المقيمين بدورات وحلقات تدريبية لتعريفهم بأهداف وأساليب التقييم.

- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم، لاختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين، ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.<sup>1</sup>

- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها. تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاينة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية نظام تقييم الأداء وجدواه.

وفيما يتعلق بنقاط الضعف في أنظمة تقييم الأداء الوظيفي فيمكن تلخيصها بالتحيز من قبل المقيم للجوانب التي يفضلها والتأثر بسلوك الأفراد مثل فترة التقييم، والاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة والتركيز على الأداء الفردي أم الجماعي، والتحيز الشخصي وعدم وضوح

<sup>1</sup> القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، (السعودية: الرياض، العبيكان للنشر، 2015)، ص 28.

المعايير، والأخطاء. كما يمكن حصر مجموعة أخرى من الأمور التي قد يقع فيها المقيمون أثناء تنفيذ عملية التقييم كالميل لإعطاء تقديرات متوسطة، وخطأ اللين أو التساهل أو التشدد في الميل إلى اللين، وخطأ التأثير بالهالة، وخطأ التأثير بالأداء الحديث، وخطأ الاختلاف في فهم المعايير، وخطأ الوقوع في التحيز الشخصي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن خيرة سامي، بوخلوه باديس، المرجع نفسه، ص 29.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول أداء العمالي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كمال ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوضى القيام بإجراءاتها للمختصين من ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

# الفصل الأول

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. المنهج

3. الأداة

4. العينة

5. خصائص

6. خصائص عينة الدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث التي تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات ولا يمكن لأي دراسة الوصول إلى تحقيق أهدافها إلا إذا اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى كل المعطيات اللازمة والمتمثلة أساساً في اختيار منهج الدراسة المناسب والمكان والمجتمع المناسبين للذات يود إجراء الدراسة عليهما، وكذا تحديد الأدوات التي من خلالها يتم جمع البيانات حول الموضوع والتي تسمح له بتحليل هذه البيانات والخروج بنتائج صحيحة، حيث تعتبر في مجملها خطوات أساسية وضرورية تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وفي هذا الفصل الذي يعتبر بمثابة مدخل للدراسة الميدانية سوف نتطرق إلى الخطوات والأساليب المنهجية المتبعة في الدراسة.

## 1- منهج الدراسة:

يتطلب البحث العلمي منهجا دقيقا واضح الأهداف، دقيقا في أسلوبه وعرضه لمشكلة البحث والمنهج في مفهومه: عبارة عن عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الأصلية والثانوية البشرية والمادية، البيئية والفكرية، تنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها".<sup>1</sup> كما أن المنهج "ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما".<sup>2</sup> إلا أن الخصوصيات التي تميز كل دراسة عن غيرها، تحتم على الباحث اختيار المنهج المناسب لها " لأن نوع الظاهرة أو المشكلة المدروسة هي التي تقرر ذلك".<sup>3</sup>

لأن المناهج في علم الاجتماع كثيرة ومتنوعة فإن ما يتناسب مع دراستنا التي تحتاج إلى الوصف والتحليل هو المنهج الوصفي. حيث أن البحوث في علم الاجتماع بصفة عامة وصفية أو تفسيرية أو كليهم.. فالبحوث الوصفية تسعى إلى وصف العمليات الاجتماعية.. في حين تسعى البحوث التفسيرية إلى تقديم أسباب سوسولوجية لحدوث شيء ما".<sup>4</sup> ونحن في دراستنا للتمتع الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين نحتاج إلى وصف وتحليل العلاقة بينهما من حيث قدرة تأثير هذا الأخير على أداء العاملين بالمستشفى المختلط بالأغواط.

## 2- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة مهم جدا في البحوث الاجتماعية كوننا قمنا بدراسة في مكان معين وفي فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> معن خليل عمر وآخرون، مقدمة في علم الاجتماع، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الردين، 2006، ص396.

<sup>2</sup> موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية، ط2، دار القصب للنشر، الجزائر، 2006، ص 99.

<sup>3</sup> معن خليل عمر وآخرون. مرجع سابق، ص 396

<sup>4</sup> مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

**2-1- المجال المكاني:** تمت الدراسة في مستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد لطفي حيث تم سحب مفردات العينة قصديا.

**2-2- المجال الزمني:** تمت الدراسة في الفترة الزمنية بين 20 أفريل إلى بداية جوان وهذا نظرا لتواصلنا مع والمرضى والسماح لنا بتوزيع الاستمارات عليهم والاجابة بدقة من حيث فهم الأسئلة حتى نحصل على نتائج ميدانية جيدة.

### 2-3- المجال البشري:

تعد الدراسة الميدانية مكمل للبحث حيث من خلالها يستطيع الباحث قياس المتغيرات من خلال مؤشرات الفرضيات وكذا التقنية المستعملة، ولهذا توجب اختيار عينة البحث من خلال المجتمع المدروس التي توحد فيه الظاهرة المدروسة التي تتحكم فيها طبيعة الموضوع وهذا ما يسمح للباحث اختيار عينة مناسبة للدراسة، وهنا في هذه الدراسة التي قمنا بها وهي التمر الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في مستشفى 240 سرير بالأغواط العقيد لطفي وبما أن طبيعة هذا الموضوع عدم توفر مجتمع إحصائي للدراسة تحتم علينا تحديد متغيرات الدراسة بدقة والنزول إلى المجتمع المدروس واختيار منه عدد من المرضى.

### 3- عينة الدراسة :

إن العينة هي تلك الجزء مجموعة جزئية من الوحدات الإحصائية المأخوذة من المجتمع الأم بغرض معرفة بعض الخصائص. لذا وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها من العينة يمكن التعميم والقيام بتقديرات على هذا المجتمع .

حيث تمثلت عينة الدراسة مجموعة من المرضى تم سحبهم وهذا لتوفر الخصائص الاجتماعية التي تخدم البحث.

حيث أن العينة العشوائية وهي أن استخدام أسلوب العينة العشوائية في البحوث كثيرة، وهذا في المجتمعات غير متجانسة والتي تختص بخصوصية معينة يعتمد الباحث التركيز على

شرائح في المجتمع دون غيرها لأسباب تفرضها طبيعة البحث وطبيعة المجتمع والاهداف المطلوبة في البحث. حيث أن العدد الإجمالي للمرضين 296 ممرض. وقد تم اختيار 60 ممرض في دراستنا هذه كعينة قابلة للدراسة تم الحصول عليها عشوائيا.

#### 4- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وفيما يلي سنتعرف عليه ومراحل تصميمه:

**تعريف الاستبيان:** استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول أحد المواضيع التي يقوم الباحث بدراستها تجري تعبئتها من قبل المستجيب.

#### تصميم الاستبيان:

- أهمية توفر المعرفة بكيفية صياغة الأسئلة ووضوحها وترتيبها وارتباطها بفرضيات الدراسة.

- أهمية تجنب تكرار الكلمات لدى صياغة الأسئلة، تجنب الأسئلة الطويلة، الأسئلة الغير الموضوعية لصعوبة تحليلها.

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب.

توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

**الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** يتناول أشكال التمر الوظيفي.

**الجزء الثاني:** يتناول الأداء.

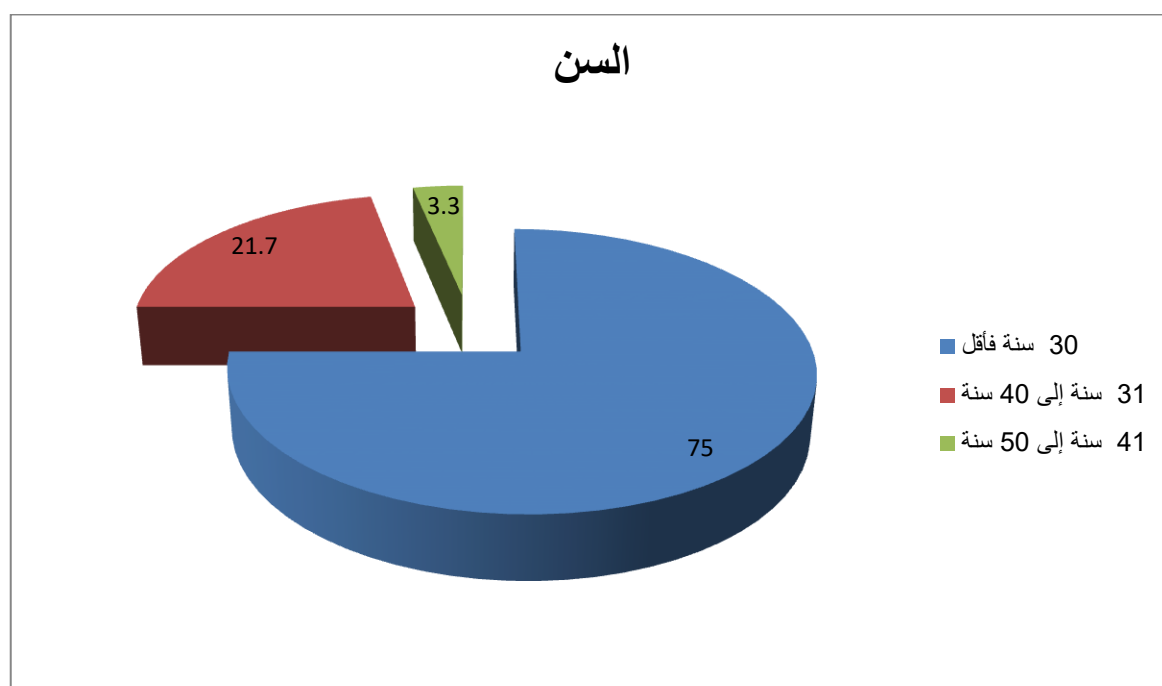
وقد تم استخدام الاستبيان المغلق.

## 1- خصائص عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة بعدة سمات إلا أننا ركزنا على الخصائص الديموغرافية الموضحة في الجداول المرفقة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن              | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| 30 سنة فأقل       | 45      | 75,0   |
| 31 سنة إلى 40 سنة | 13      | 21,7   |
| 41 سنة إلى 50 سنة | 2       | 3,3    |
| المجموع           | 60      | 100,0  |



الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب السن

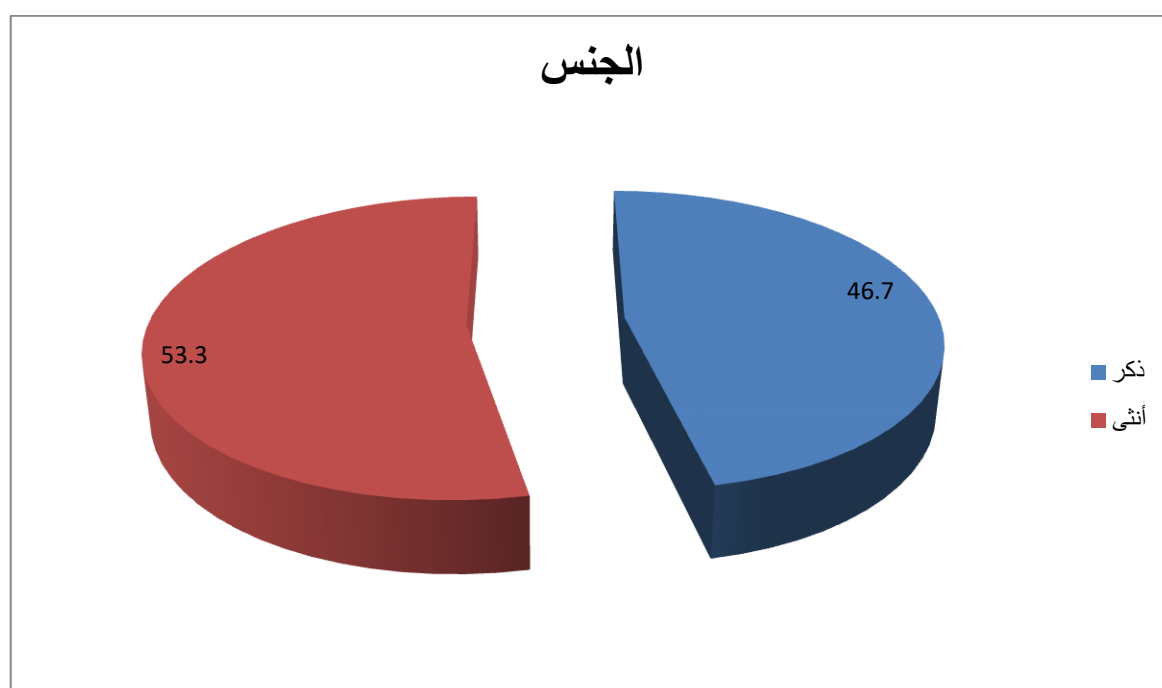
يتبين أن الفئة العمرية التي تشكل النسبة الأكبر من العينة هي تلك التي تكون في سن 30 عاماً أو أقل، حيث يبلغ عددها 45 شخصاً، وتشكل نسبة 75% من العينة. بينما تمثل الفئة العمرية التي تتراوح بين 31 و40 عاماً النسبة الثانية بنسبة 13 شخصاً، أي ما يعادل

21.7% من العينة. أما الفئة العمرية التي تتراوح بين 41 و 50 عامًا فتشكل النسبة الأقل بنسبة 2 شخصًا أي ما يعادل 3.3% من العينة.

يمكن استنتاج أن العينة تمثل تركيبة عمرية محدودة وأن الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 30 عامًا و 40 عامًا يشكلون النسبة الأكبر، تليهم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 عامًا، وأخيرًا الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 عامًا.

**الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 28      | 46,7   |
| أنثى    | 32      | 53,3   |
| المجموع | 60      | 100,0  |

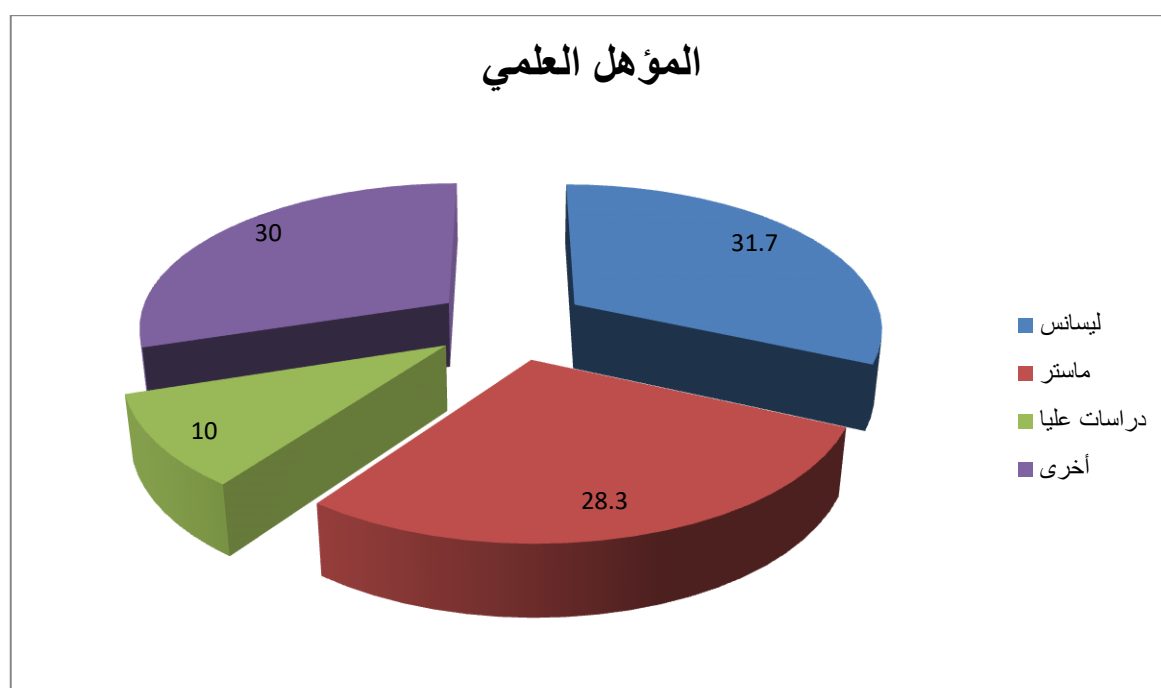


**الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

يتبين أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر في العينة بنسبة 53.3%، حيث يوجد 32 امرأة في العينة. بينما يشكل الذكور النسبة الأقل بنسبة 46.7%، حيث يوجد 28 رجلاً في العينة. وبالتالي، يمكن القول أن العينة تحتوي على توزيع جنسي متوازن بين الذكور والإناث، حيث يكون عدد الإناث قليلاً أكثر من عدد الذكور.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| ليسانس        | 19      | 31,7   |
| ماستر         | 17      | 28,3   |
| دراسات عليا   | 6       | 10,0   |
| أخرى          | 18      | 30,0   |
| المجموع       | 60      | 100,0  |



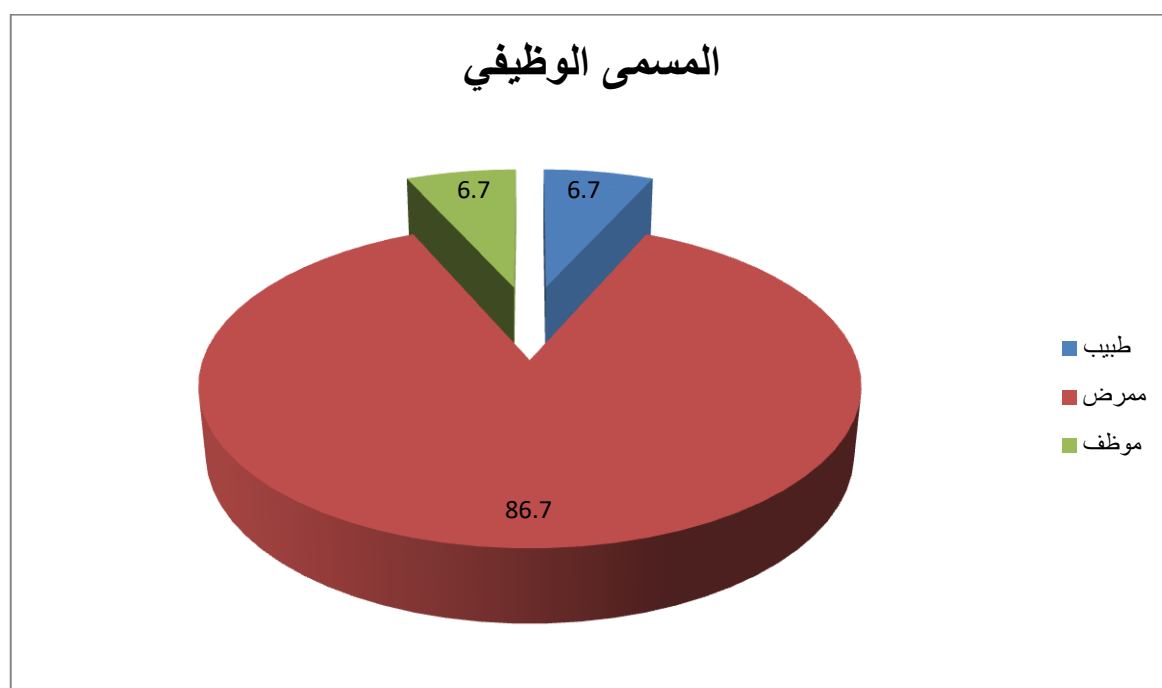
الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يظهر أن حاملو درجة الليسانس يشكلون النسبة الأكبر في العينة بنسبة 31.7%، حيث يوجد 19 شخصاً لديهم هذا المؤهل العلمي. ويشكل حملة شهادة الماستر النسبة الثانية بنسبة 28.3%، حيث يوجد 17 شخصاً لديهم هذا المؤهل. أما أصحاب الدراسات العليا فيشكلون النسبة الأقل بنسبة 10%، حيث يوجد 6 أشخاص في العينة يملكون هذا المؤهل العلمي. وأخيراً، يوجد 18 شخصاً لديهم مؤهلات علمية أخرى ويشكلون نسبة 30% من العينة. بناءً على ذلك، يمكن القول أن العينة تحتوي على تنوع في المؤهلات العلمية، حيث

يتواجد حملة شهادات الليسانس والماستر والدراسات العليا بنسب متقاربة، بالإضافة إلى وجود أشخاص يحملون مؤهلات علمية أخرى.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| طبيب           | 4       | 6,7    |
| ممرض           | 52      | 86,7   |
| موظف           | 4       | 6,7    |
| المجموع        | 60      | 100,0  |



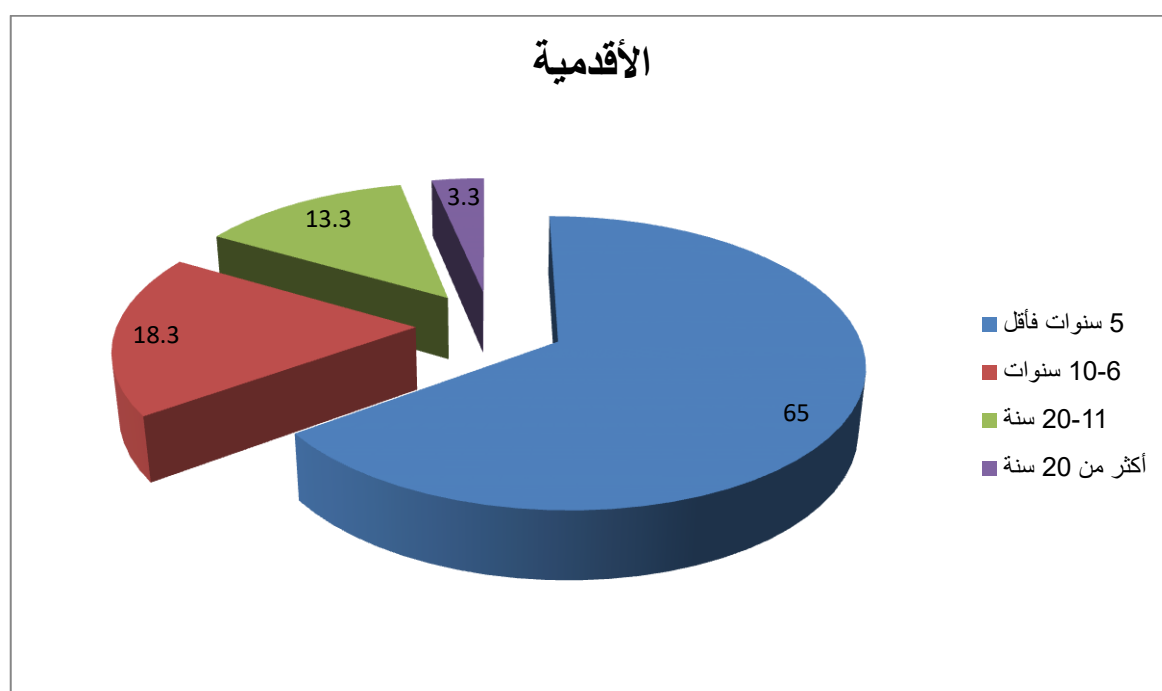
الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يتضح أن الفئة الوظيفية "ممرض" تشكل النسبة الأكبر في العينة بنسبة 86.7%، حيث يوجد 52 ممرضاً في العينة. تليها الفئة الوظيفية "طبيب" التي تشكل نسبة 6.7%، حيث يوجد 4 أطباء في العينة. كما يوجد أيضاً 4 أشخاص يشغلون وظيفة "موظف"، وتشكل نسبة 6.7% من العينة.

بناءً على هذا التحليل، يمكن القول أن العينة تحتوي على توزيع وظيفي متفاوت، حيث يمثل الممرضون النسبة الأكبر وهم الفئة الوظيفية الأساسية في القطاع الصحي. وتشكل الأطباء والموظفين نسبة أقل في العينة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

| الأقدمية       | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| 5 سنوات فأقل   | 39      | 65,0   |
| 6-10 سنوات     | 11      | 18,3   |
| 11-20 سنة      | 8       | 13,3   |
| أكثر من 20 سنة | 2       | 3,3    |
| المجموع        | 60      | 100,0  |



الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

توضح البيانات أن الفئة العمرية "5 سنوات فأقل" تمثل النسبة الأكبر في العينة بنسبة 65.0%، حيث يوجد 39 شخصاً في هذه الفئة. يليها الفئة العمرية "6-10 سنوات" بنسبة 18.3%، حيث يوجد 11 شخصاً في هذه الفئة. ثم يأتي الفئة العمرية "11-20 سنة" بنسبة

13.3%، حيث يوجد 8 أشخاص في هذه الفئة. وأخيرًا، يوجد 2 شخصًا في العينة ينتمون إلى الفئة العمرية "أكثر من 20 سنة"، وتشكل نسبة 3.3%.

بناءً على هذا التحليل، يمكن القول إن العينة تحتوي على توزيع متنوع لفئات الأقدمية، حيث يكون للفئات ذات الأقدمية الأقل (5 سنوات فأقل و6-10 سنوات) نسبة أعلى في العينة، بينما تكون للفئات ذات الأقدمية الأعلى (11-20 سنة وأكثر من 20 سنة) نسبة أقل في العينة.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض المنهج المناسب للدراسة وكذلك مجتمع الدراسة وكيفية اختياره، كما تم ذكر الأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستمارة، وكذا خصائص عينة الدراسة.

# الفصل الثاني

## عرض ومناقشة وتفسير

### نتائج الدراسة

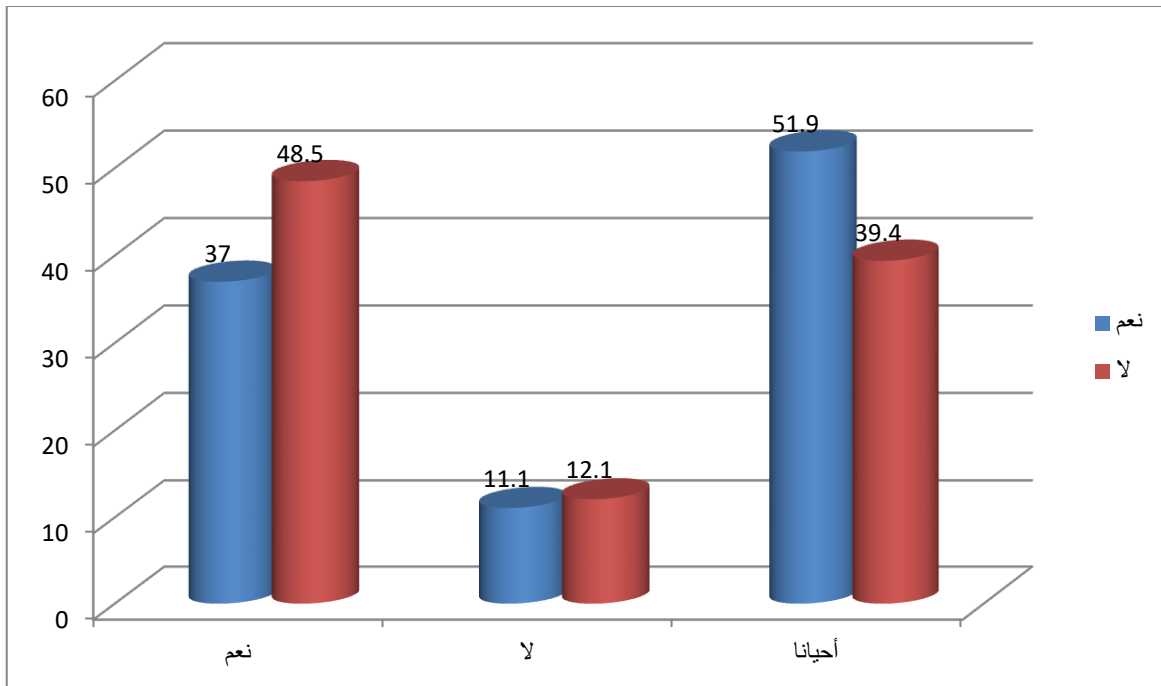
1. عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

2. الاستنتاج العام

## 1- عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (06): س6+س22

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س6      |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
|         |         |        |         |        |         | س22     |
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | نعم     |
| 43,3%   | 26      | 48,5%  | 16      | 37,0%  | 10      | لا      |
| 11,7%   | 7       | 12,1%  | 4       | 11,1%  | 3       | أحياناً |
| 45,0%   | 27      | 39,4%  | 13      | 51,9%  | 14      | المجموع |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 33      | 100,0% | 27      |         |



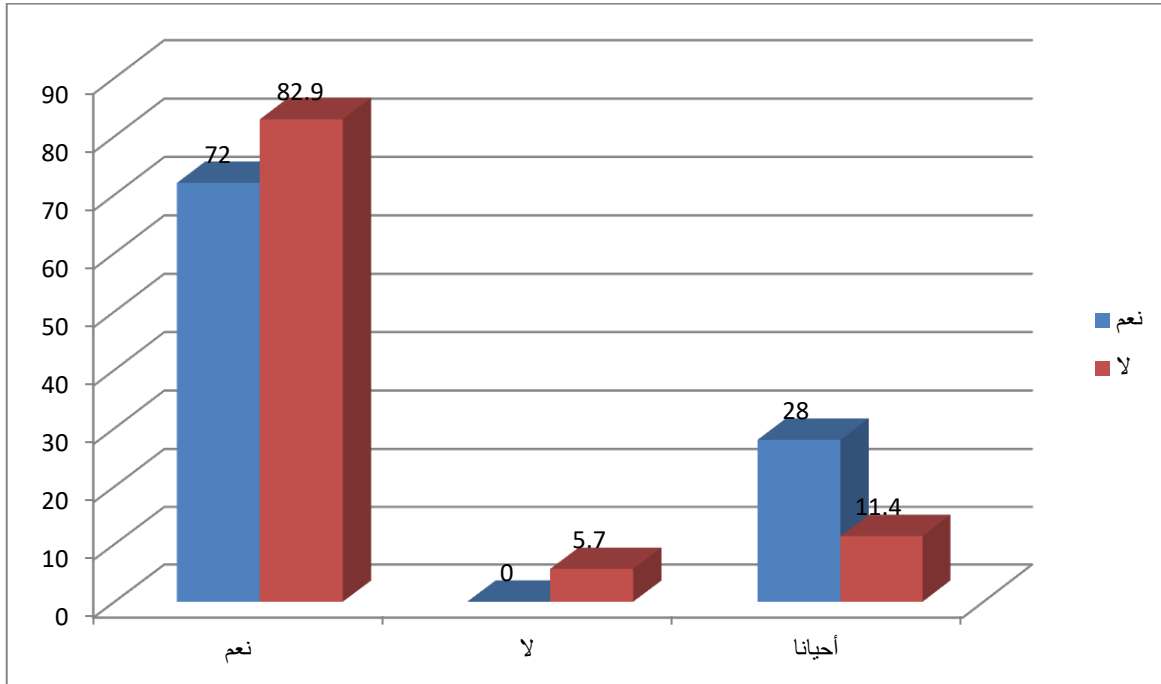
يتضح من البيانات المذكورة في الجدول أن هناك استجابات متنوعة بخصوص السؤالين س6 وس22. بالنسبة لس6، أجاب 10 أشخاص بـ"نعم"، ما يمثل 37.0% من العينة، في حين أجاب 3 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 11.1% من العينة، وأجاب 14 شخصاً بـ"أحياناً"، ما يشكل 45.0% من العينة. أما بالنسبة لس22، أجاب 16 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 43.3% من العينة، وأجاب 3 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 11.7% من العينة، وأجاب 21 شخصاً بـ"أحياناً"، ما يشكل 35.0% من العينة.

48.5% من العينة، في حين أجاب 4 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 12.1% من العينة، وأجاب 13 شخصًا بـ"أحيانًا"، ما يشكل 39.4% من العينة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن هناك تباينًا في آراء الأشخاص بشأن تعرضهم للصراخ دون مبرر في بيئة العمل. وبالنسبة لجو العمل داخل المؤسسة، يعتقد العديد من الأشخاص أنه يساعد على العمل، في حين يوجد أيضًا أشخاص يرون أنه لا يساعد بنفس القدر. يعكس هذا التحليل التنوع في الاستجابات والآراء بين أفراد العينة بشأن هاتين الجوانب.

الجدول رقم (07): س8+س23

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س8      |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
|         |         |        |         |        |         | س23     |
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | نعم     |
| 78,3%   | 47      | 82,9%  | 29      | 72,0%  | 18      |         |
| 3,3%    | 2       | 5,7%   | 2       | 0,0%   | 0       | لا      |
| 18,3%   | 11      | 11,4%  | 4       | 28,0%  | 7       | أحيانًا |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 35      | 100,0% | 25      | المجموع |

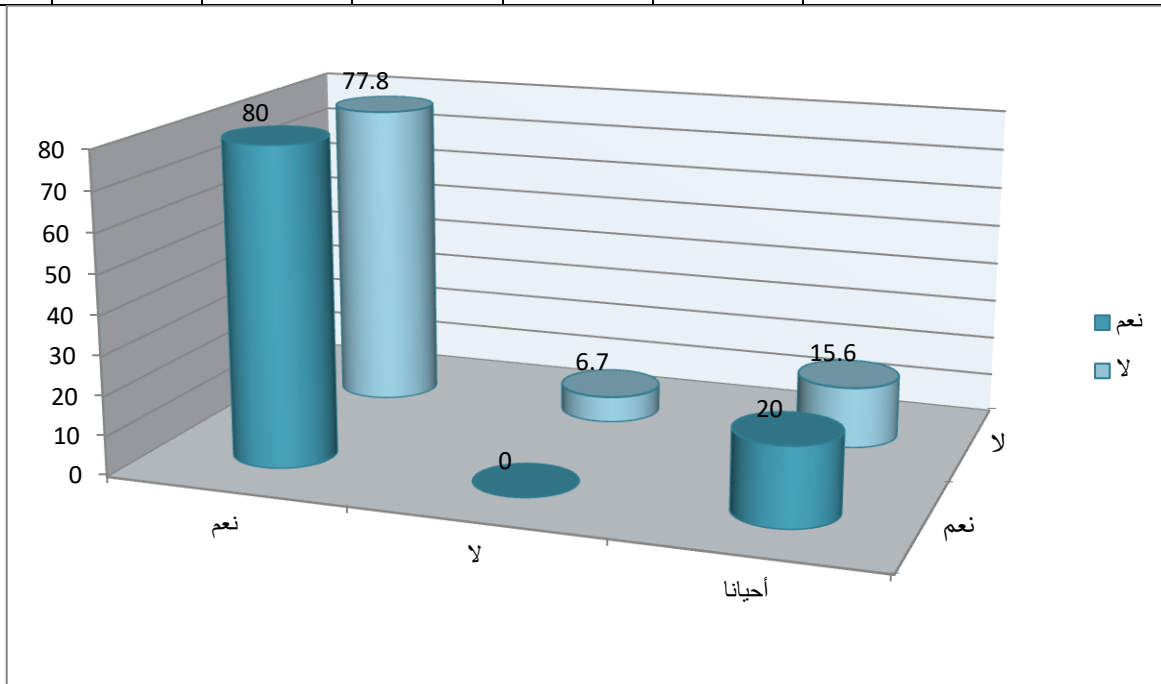


يتضح من البيانات المذكورة في الجدول أن هناك استجابات متنوعة بخصوص السؤالين س8 وس23. بالنسبة لس8، أجاب 18 شخصاً بـ"نعم"، ما يمثل 72.0% من العينة، في حين لم يجب أحد بـ"لا"، وأجاب 7 أشخاص بـ"أحياناً"، ما يشكل 28.0% من العينة. أما بالنسبة لس23، فقد أجاب 29 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 82.9% من العينة، في حين أجاب 2 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 5.7% من العينة، وأجاب 4 أشخاص بـ"أحياناً"، ما يشكل 11.4% من العينة.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن هناك توجهاً عاماً لدى المشاركين بشأن تجربتهم في التعامل مع الضغوط في بيئة العمل. تظهر الأعداد الكبيرة للمشاركين الذين يرون أنهم يواجهون ضغوطاً ويتعاملون معها بشكل منتظم (س8)، وفي نفس الوقت يظهر أن هناك عدد قليل من المشاركين ينفون ذلك (س23). هذا التحليل يعكس تنوع الاستجابات والآراء بين المشاركين بشأن كيفية تعاملهم مع الضغوط في بيئة العمل.

الجدول رقم (08): س12+س24

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س12     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
|         |         |        |         |        |         | س24     |
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | نعم     |
| 78,3%   | 47      | 77,8%  | 35      | 80,0%  | 12      | نعم     |
| 5,0%    | 3       | 6,7%   | 3       | 0,0%   | 0       | لا      |
| 16,7%   | 10      | 15,6%  | 7       | 20,0%  | 3       | أحيانا  |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 45      | 100,0% | 15      | المجموع |

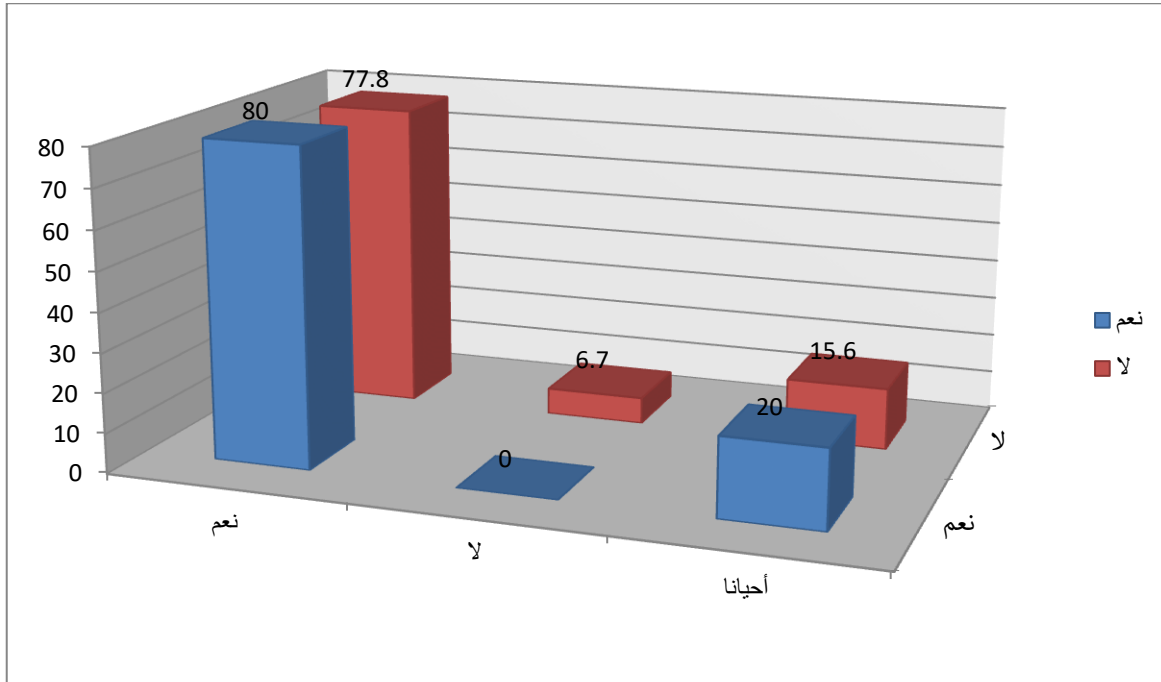


يتضح من البيانات المذكورة في الجدول أن هناك استجابات متنوعة بخصوص السؤالين س12 وس24. بالنسبة لس12، أجاب 12 شخصًا بـ"نعم"، ما يمثل 80.0% من العينة، في حين لم يجب أحد بـ"لا"، وأجاب 3 أشخاص بـ"أحيانا"، ما يشكل 20.0% من العينة. أما بالنسبة لس24، فقد أجاب 35 شخصًا بـ"نعم"، ويمثلون 77.8% من العينة، في حين أجاب 3 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 6.7% من العينة، وأجاب 7 أشخاص بـ"أحيانا"، ما يشكل 15.6% من العينة.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن هناك اختلاف في آراء المشاركين بشأن تجربتهم في التعامل مع الضغوط في بيئة العمل. يعكس العدد الكبير للمشاركين الذين يرون أنهم يواجهون ضغوطاً ويتعاملون معها بشكل منتظم (س12)، وفي الوقت نفسه يشير وجود عدد قليل من المشاركين الذين ينفون ذلك (س24) إلى التنوع في الاستجابات والآراء بين المشاركين بشأن كيفية تعاملهم مع الضغوط في بيئة العمل.

الجدول رقم (09): س12+س24

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س12     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | س24     |
| 78,3%   | 47      | 77,8%  | 35      | 80,0%  | 12      | نعم     |
| 5,0%    | 3       | 6,7%   | 3       | 0,0%   | 0       | لا      |
| 16,7%   | 10      | 15,6%  | 7       | 20,0%  | 3       | أحيانا  |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 45      | 100,0% | 15      | المجموع |

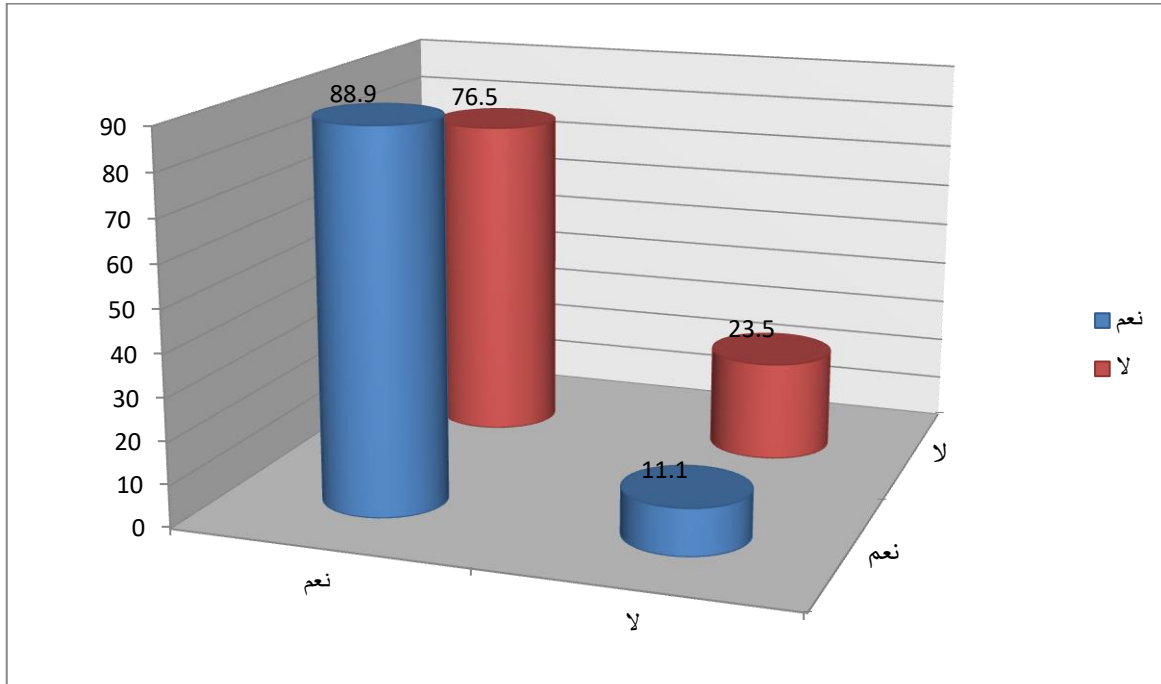


بناءً على البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا تحليل الاستجابات للسؤالين س12 وس24. بالنسبة للسؤال س12، أجاب 12 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 80.0% من العينة، في حين لم يجب أحد بـ"لا"، وأجاب 3 أشخاص بـ"أحياناً"، ما يشكل 20.0% من العينة. أما بالنسبة لس24، فقد أجاب 35 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 77.8% من العينة، في حين أجاب 3 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 6.7% من العينة، وأجاب 7 أشخاص بـ"أحياناً"، ما يشكل 15.6% من العينة.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن هناك اختلاف في آراء المشاركين بشأن الاحترام في بيئة العمل (س12) وجودة التواصل (س24). تظهر الأعداد الكبيرة للمشاركين الذين يرون أنهم يشعرون بالاحترام في بيئة العمل ويرون أن هناك جودة عالية في التواصل (س12 وس24)، وفي الوقت نفسه يشير وجود عدد قليل من المشاركين الذين لا يشعرون بالاحترام أو يرون أن هناك نقص في جودة التواصل إلى التنوع في الاستجابات والآراء بين المشاركين.

الجدول رقم (10): س11+س19

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س11     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | س19     |
| 78,3%   | 47      | 76,5%  | 39      | 88,9%  | 8       | نعم     |
| 21,7%   | 13      | 23,5%  | 12      | 11,1%  | 1       | لا      |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 51      | 100,0% | 9       | المجموع |

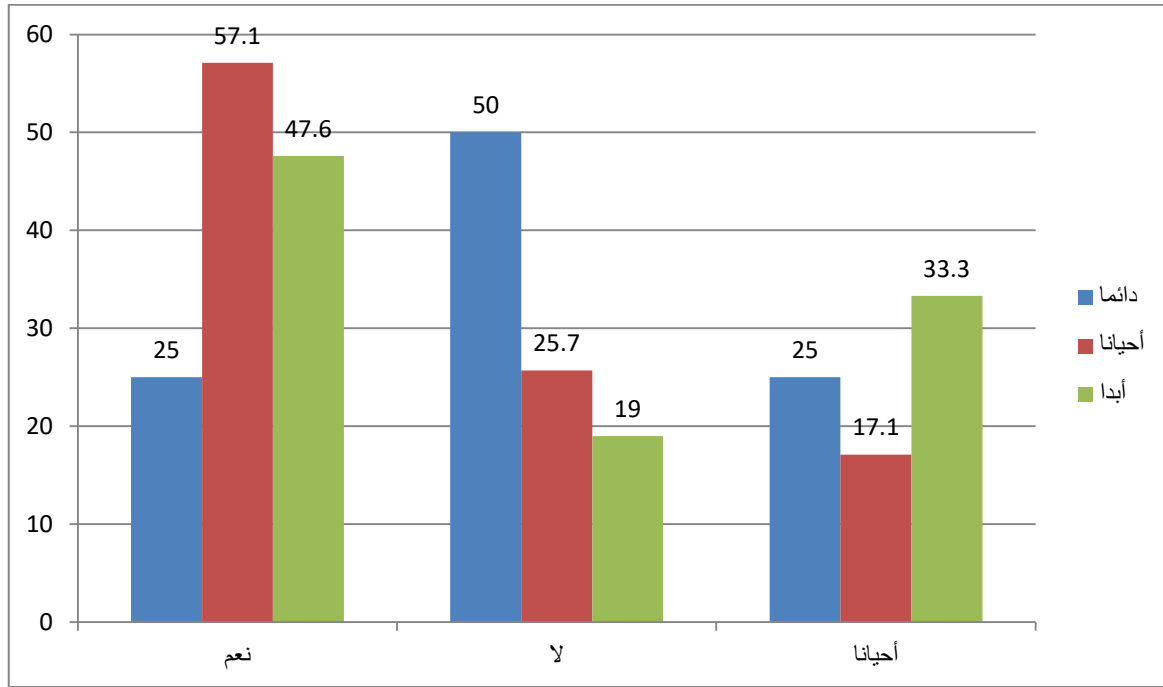


بناءً على البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا تحليل الاستجابات للسؤالين س11 وس19. بالنسبة للسؤال س11، أجاب 8 أشخاص بـ"نعم"، ويمثلون 88.9% من العينة، في حين أجاب شخص واحد بـ"لا"، ويشكل 11.1% من العينة. أما بالنسبة لس19، فقد أجاب 39 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 76.5% من العينة، في حين أجاب 12 شخصاً بـ"لا"، ويشكلون 23.5% من العينة.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن هناك اختلاف في آراء المشاركين بشأن الرضا عن الحياة العملية (س11) والتوازن بين العمل والحياة الشخصية (س19). يعكس العدد الكبير للمشاركين الذين يشعرون بالرضا عن الحياة العملية ويرى أنهم لديهم توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية (س11 وس19)، وفي الوقت نفسه يشير وجود عدد قليل من المشاركين الذين لا يشعرون بالرضا أو يرون أنهم يفتقرون إلى التوازن بين العمل والحياة الشخصية إلى التنوع في الاستجابات والآراء بين المشاركين.

الجدول رقم (11): س13+س25

| المجموع |         | أبدا   |         | أحيانا |         | دائما  |         | س13     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | س25     |
| 51,7%   | 31      | 47,6%  | 10      | 57,1%  | 20      | 25,0%  | 1       | نعم     |
| 25,0%   | 15      | 19,0%  | 4       | 25,7%  | 9       | 50,0%  | 2       | لا      |
| 23,3%   | 14      | 33,3%  | 7       | 17,1%  | 6       | 25,0%  | 1       | أحيانا  |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 21      | 100,0% | 35      | 100,0% | 4       | المجموع |

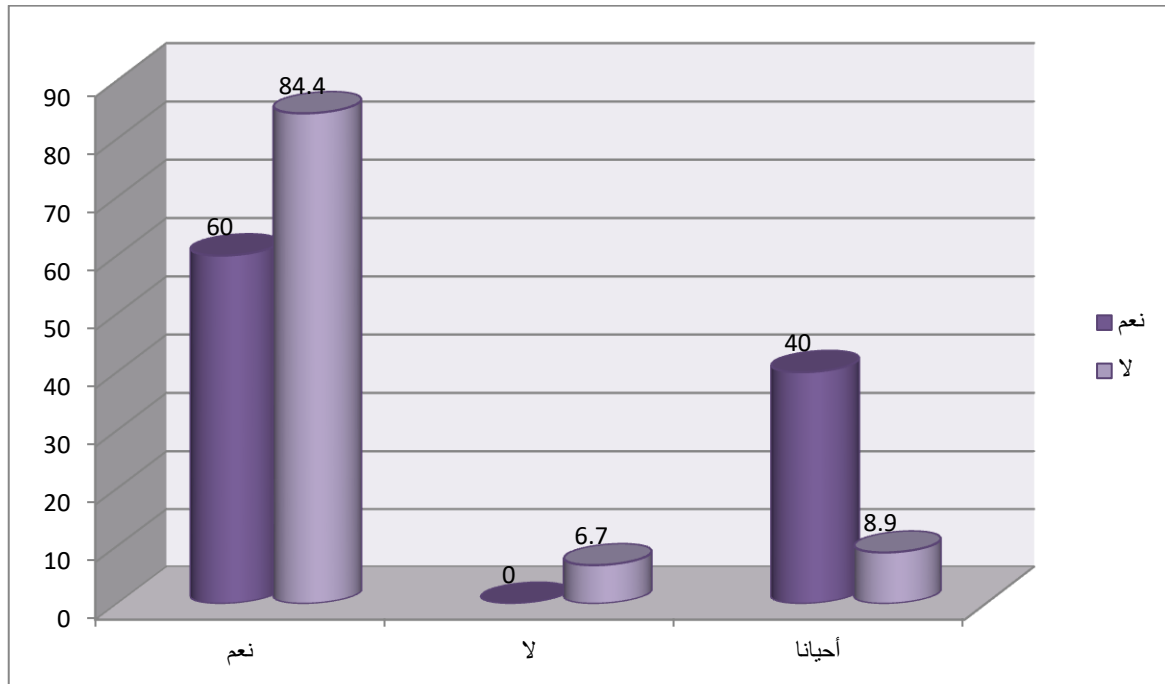


بناءً على البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا تحليل الاستجابات للسؤالين س13 وس25. بالنسبة للسؤال س13، أجاب شخص واحد بـ"دائماً"، ويمثل 25.0% من العينة، في حين أجاب 2 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 50.0% من العينة، وأجاب شخص واحد بـ"أحياناً"، ما يشكل 25.0% من العينة. أما بالنسبة لس25، فقد أجاب 20 شخصاً بـ"دائماً"، ويمثلون 57.1% من العينة، في حين أجاب 9 أشخاص بـ"أحياناً"، ويشكلون 25.7% من العينة، وأجاب 6 أشخاص بـ"أبداً"، ما يشكل 17.1% من العينة.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن هناك اختلاف في آراء المشاركين بشأن مستوى التوتر في بيئة العمل (س13) ومستوى التحمل للضغط في العمل (س25). يظهر أن الأغلبية العظمى من المشاركين يرون أنهم يشعرون بالتوتر دائماً أو في بعض الأحيان في بيئة العمل، وهذا يشير إلى وجود مستوى عالٍ من التوتر في بيئة العمل. بالمقابل، يظهر أن عدداً أقل من المشاركين يشعرون بأنهم يمتلكون قدرة تحمل عالية للضغط في العمل (س25).

الجدول رقم (12): س14+س24

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س14     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | س24     |
| 78,3%   | 47      | 84,4%  | 38      | 60,0%  | 9       | نعم     |
| 5,0%    | 3       | 6,7%   | 3       | 0,0%   | 0       | لا      |
| 16,7%   | 10      | 8,9%   | 4       | 40,0%  | 6       | أحياناً |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 45      | 100,0% | 15      | المجموع |

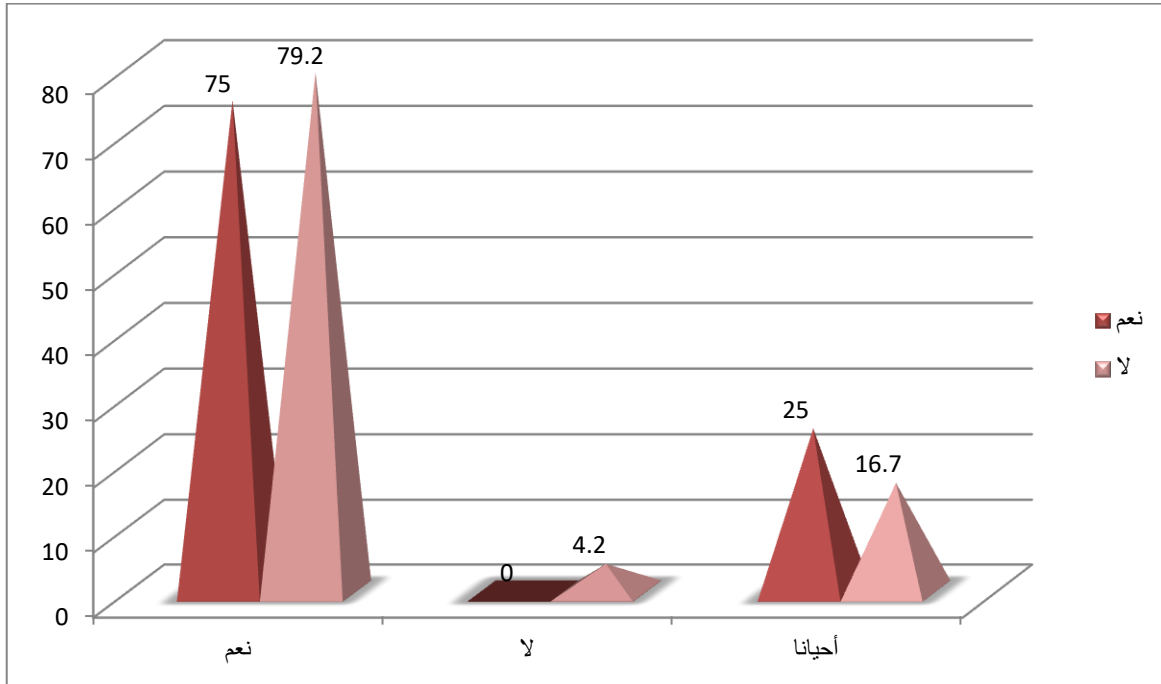


بناءً على البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا تحليل الاستجابات للسؤالين س14 وس24. بالنسبة للسؤال س14، أجاب 9 أشخاص بـ"نعم"، ويمثلون 60.0% من العينة، في حين أجاب شخص واحد بـ"أحياناً"، ويشكل 40.0% من العينة. أما بالنسبة لس24، فقد أجاب 38 شخصاً بـ"لا"، ويمثلون 84.4% من العينة، في حين أجاب 4 أشخاص بـ"أحياناً"، ويشكلون 8.9% من العينة.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن الأغلبية العظمى من المشاركين يشعرون بالإرهاق في العمل (س14)، حيث أن 60.0% من العينة أجابوا بـ"نعم"، و78.3% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"نعم" أو "أحياناً". بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن عددًا قليلاً من المشاركين يشعرون بأنهم لا يعانون من الضغط في العمل (س24)، حيث أن 84.4% من العينة أجابوا بـ"لا"، و5.0% فقط من العينة أجابوا بـ"لا" أو "أحياناً".

الجدول رقم (13): س15+س23

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س15<br>س23 |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |            |
| 78,3%   | 47      | 79,2%  | 38      | 75,0%  | 9       | نعم        |
| 3,3%    | 2       | 4,2%   | 2       | 0,0%   | 0       | لا         |
| 18,3%   | 11      | 16,7%  | 8       | 25,0%  | 3       | أحياناً    |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 48      | 100,0% | 12      | المجموع    |

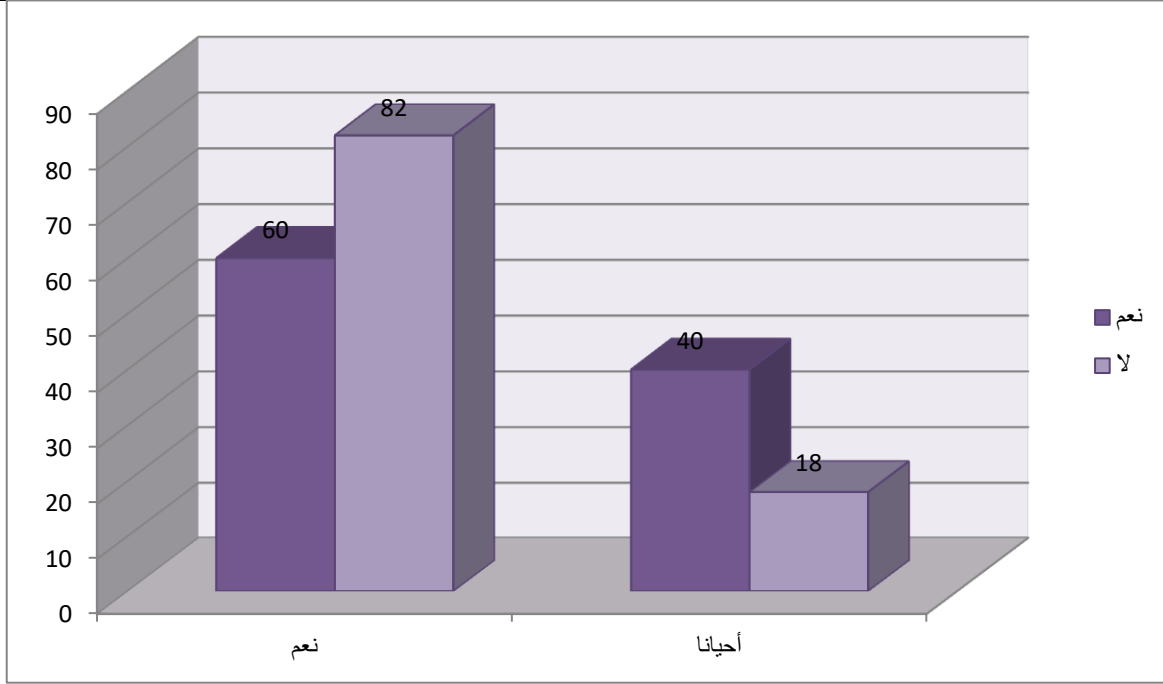


بناءً على البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا تحليل الاستجابات للسؤالين س15 وس23. بالنسبة للسؤال س15، أجاب 9 أشخاص بـ"نعم"، ويمثلون 75.0% من العينة، في حين أجاب 3 أشخاص بـ"أحياناً"، ويشكلون 25.0% من العينة. أما بالنسبة لس23، فقد أجاب 38 شخصاً بـ"لا"، ويمثلون 79.2% من العينة، في حين أجاب 8 أشخاص بـ"أحياناً"، ويشكلون 16.7% من العينة.

من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن الأغلبية العظمى من المشاركين لا يشعرون بالإحباط من العمل (س15)، حيث أن 75.0% من العينة أجابوا بـ"نعم"، و78.3% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"نعم" أو "أحياناً". بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن عددًا قليلًا من المشاركين يشعرون بأن جو العمل داخل المؤسسة لا يساعدهم على العمل (س23)، حيث أن 79.2% من العينة أجابوا بـ"لا"، فقط 3.3% من العينة أجابوا بـ"لا" أو "أحياناً".

الجدول رقم (14): س16+س21

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س16     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
|         |         |        |         |        |         | س21     |
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |         |
| 78,3%   | 47      | 82,0%  | 41      | 60,0%  | 6       | نعم     |
| 21,7%   | 13      | 18,0%  | 9       | 40,0%  | 4       | أحياناً |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 50      | 100,0% | 10      | المجموع |



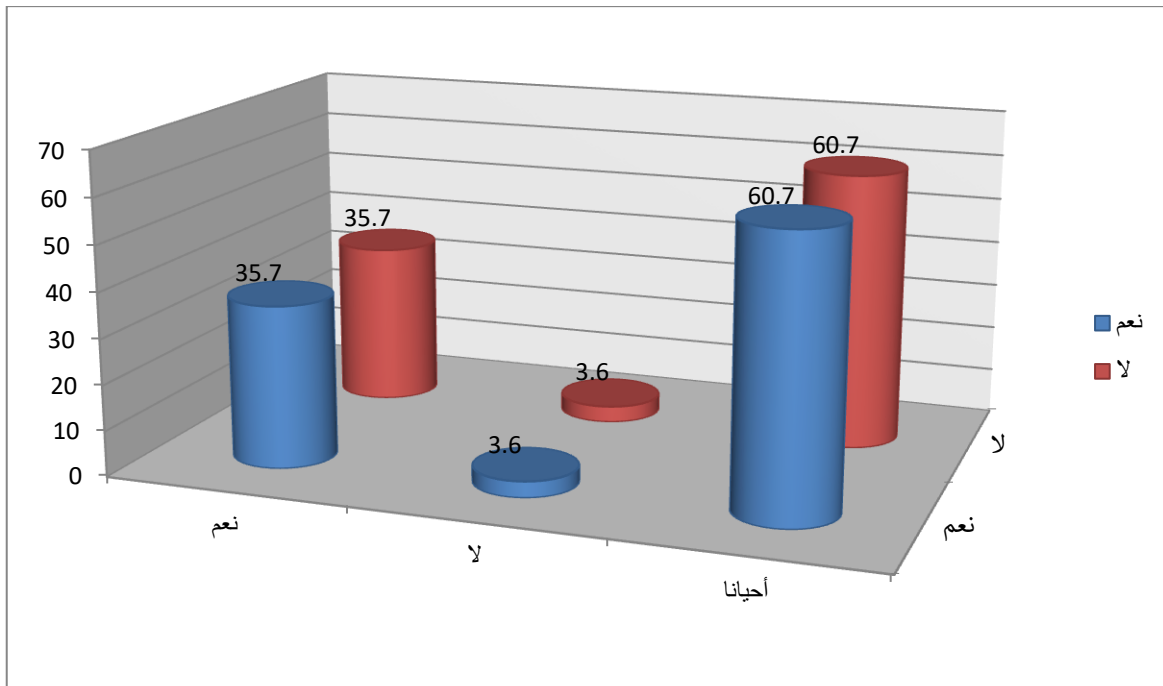
من خلال تحليل البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا استنتاج الاستجابات للسؤالين س16 وس21. بالنسبة للسؤال س16، أجاب 6 أشخاص بـ"نعم"، ويمثلون 60.0% من العينة، في حين أجاب 4 أشخاص بـ"أحياناً"، ويشكلون 40.0% من العينة. أما بالنسبة لس21، فقد أجاب 41 شخصاً بـ"لا"، ويمثلون 82.0% من العينة، في حين أجاب 9 أشخاص بـ"أحياناً"، ويشكلون 18.0% من العينة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن نسبة كبيرة من المشاركين يشعرون بأنهم يواجهون ضغوطاً في العمل (س16)، حيث أن 60.0% من العينة أجابوا بـ"نعم"، و78.3% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"نعم" أو "أحياناً". وبالنسبة لسؤال س21، يبدو أن الأغلبية العظمى

من المشاركين يرون أن جو العمل داخل المؤسسة يساعدهم على العمل، حيث أن 82.0% من العينة أجابوا بـ"لا"، و21.7% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"لا" أو "أحياناً".

الجدول رقم (15): س17+س22

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س17     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
|         |         |        |         |        |         | س22     |
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | نعم     |
| 43,3%   | 26      | 50,0%  | 16      | 35,7%  | 10      | نعم     |
| 11,7%   | 7       | 18,8%  | 6       | 3,6%   | 1       | لا      |
| 45,0%   | 27      | 31,3%  | 10      | 60,7%  | 17      | أحياناً |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 32      | 100,0% | 28      | المجموع |



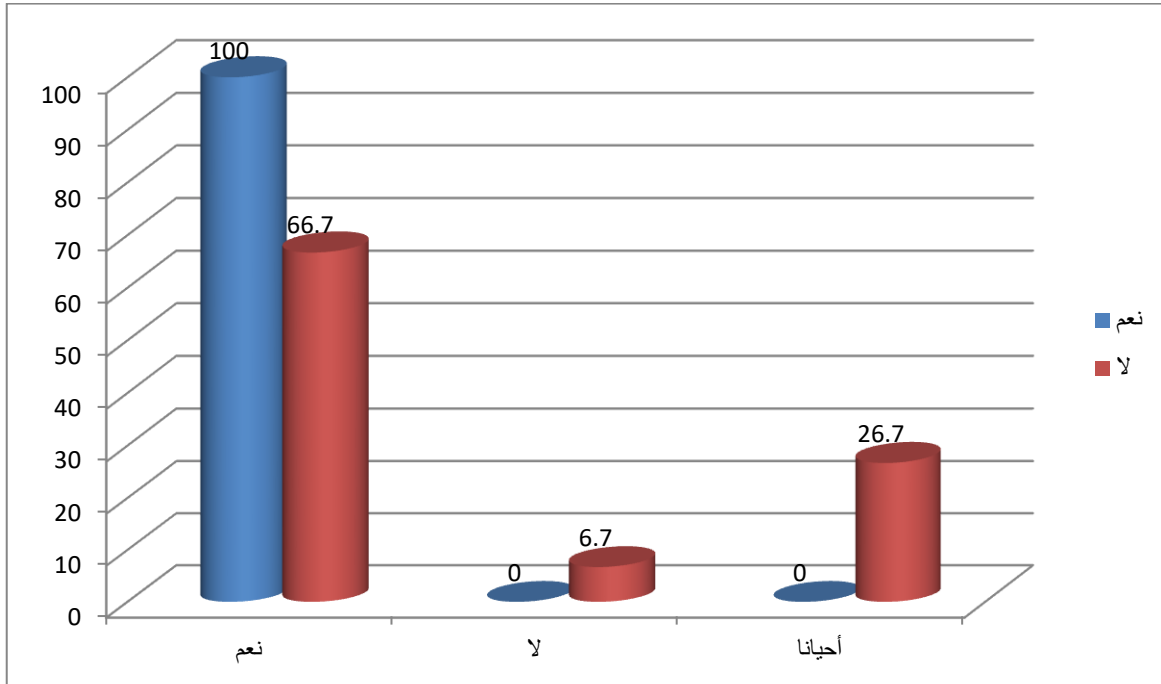
من خلال تحليل البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا استنتاج الاستجابات للسؤالين س17 وس22. بالنسبة للسؤال س17، أجاب 10 أشخاص بـ"نعم"، ويمثلون 35.7% من العينة، في حين أجاب شخص واحد بـ"لا"، ويشكل 3.6% من العينة. وبالنسبة لس22، أجاب 16 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 50.0% من العينة، في حين أجاب 6 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 11.7% من العينة.

18.8% من العينة. أما بالنسبة للإجابة "أحيانًا"، فقد أجاب 17 شخصًا بـ"نعم"، ويشكلون 60.7% من العينة، و10 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 31.3% من العينة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن هناك تباينًا في آراء المشاركين بشأن تعرضهم للصراخ في العمل (س17)، حيث أن 35.7% من العينة أجابوا بـ"نعم"، و11.7% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"نعم" أو "أحيانًا". وبالنسبة لسؤال س22، يظهر أن الأغلبية النسبية من المشاركين يرون أن جو العمل داخل المؤسسة يساعدهم على العمل، حيث أن 50.0% من العينة أجابوا بـ"نعم"، و45.0% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"نعم" أو "أحيانًا".

الجدول رقم (16): س18+س26

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | س18     |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
|         |         |        |         |        |         | س26     |
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |         |
| 75,0%   | 45      | 66,7%  | 30      | 100,0% | 15      | نعم     |
| 5,0%    | 3       | 6,7%   | 3       | 0,0%   | 0       | لا      |
| 20,0%   | 12      | 26,7%  | 12      | 0,0%   | 0       | أحيانًا |
| 100,0%  | 60      | 100,0% | 45      | 100,0% | 15      | المجموع |



من خلال تحليل البيانات المذكورة في الجدول، يمكننا استنتاج الاستجابات للسؤالين س18 وس26. بالنسبة للسؤال س18، أجاب 15 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 100% من العينة، في حين أجاب 3 أشخاص بـ"لا"، ويشكلون 6.7% من العينة. وبالنسبة لس26، أجاب 30 شخصاً بـ"نعم"، ويمثلون 66.7% من العينة، في حين أجاب 12 شخصاً بـ"لا"، ويشكلون 26.7% من العينة. أما بالنسبة للإجابة "أحياناً"، فقد أجاب 0 أشخاص بـ"نعم"، ويشكلون 0% من العينة، و12 شخصاً بـ"لا"، ويشكلون 26.7% من العينة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن هناك اتفاقاً نسبياً بين المشاركين بشأن تجربتهم في العمل والتعرض للصراخ دون مبرر (س18)، حيث أن 75.0% من العينة أجابوا بـ"نعم"، و5.0% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"نعم" أو "أحياناً". وبالنسبة لسؤال س26، يظهر أن 66.7% من المشاركين يرون أن جو العمل داخل المؤسسة يساعدهم على العمل، حيث أن 66.7% من العينة أجابوا بـ"نعم"، و46.7% من العينة بشكل عام أجابوا بـ"نعم" أو "أحياناً".

### مناقشة وتفسير الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة بين التمر الوظيفي وأداء العاملين.  
من خلال تحليل النتائج، يظهر وجود علاقة إيجابية بين التمر الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة. يعني ذلك أن التعرض لأشكال التمر الوظيفي يؤثر سلباً على أداء العاملين.

### الفرضيات الفرعية:

**يوجد علاقة بين أشكال التمر الوظيفي وأداء العاملين.**

استناداً إلى النتائج، تظهر علاقة سلبية بين أشكال التمر الوظيفي (مثل الصراخ دون مبرر واستخدام ألفاظ غير لائقة والمضايقات اللفظية) وأداء العاملين. يعني ذلك أن تلك الأشكال من التمر تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين.

**يوجد علاقة بين مصادر التمر الوظيفي وأداء العاملين.**

بناءً على النتائج، يتضح أن مصادر التمر الوظيفي (مثل زملاء العمل ومسؤولي المصلحة ومدير المؤسسة) لها تأثير سلبي على أداء العاملين في المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التوصل إلى استنتاج عام بأن هناك علاقة ملموسة وموثقة إحصائياً بين التمر الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة. تواجه العاملين الذين يتعرضون لأشكال التمر الوظيفي تحديات في أداء أعمالهم بكفاءة واتقان، وهذا يستدعي اتخاذ إجراءات فعالة للتصدي لهذه الظاهرة وتعزيز بيئة عمل صحية ومشجعة.

### استنتاج عام:

يتضح لنا وجود علاقة سلبية بين التمر الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة. حيث أن العديد من المشاركين يتعرضون لأشكال مختلفة من التمر الوظيفي، مثل الصراخ دون مبرر، واستخدام ألفاظ غير لائقة، والمضايقات اللفظية. هذه الظواهر تؤثر سلباً على أداء العاملين وتقدر بأنها تعوقهم عن القيام بعملهم بكفاءة واتقان. علاوة على ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى وجود علاقة بين مصادر التمر وأداء العاملين. عندما يتعرض العاملون للتمر من قبل زملائهم في المصلحة، مسؤولي المصلحة، مدير المؤسسة أو حتى أشخاص خارج المؤسسة، يتأثر أداؤهم سلباً. هذا يعني أن بيئة العمل التي تشجع على التمر الوظيفي قد تؤدي إلى تدهور أداء العاملين وقدراتهم. وبناءً على ذلك، ينبغي أن تكون إدارة المؤسسة على دراية بأهمية مكافحة التمر الوظيفي وتعزيز بيئة عمل صحية ومحفزة. يمكن اتخاذ إجراءات للحد من التمر وتعزيز الاحترام والتعاون بين العاملين. ذلك سيساهم في تحسين أداء العاملين ورفاهيتهم في المؤسسة، مما يعزز الإنتاجية والجودة العامة للعمل. بناءً على تحليل النتائج المستخلصة من الاستبيان والجدول السابقة، يمكن التأكيد على صحة الفرضيات المطروحة في المذكرة.

خاتمة

## خاتمة:

تعتبر مسألة التمر الوظيفي في مؤسسات العمل قضية هامة ومتعددة الأبعاد. يُعرف التمر الوظيفي بأنه سلوك سلبي يتمثل في مضايقة وإذلال العاملين في بيئة العمل، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر. تشمل أشكال التمر الوظيفي الصراخ دون مبرر، واستخدام ألفاظ غير لائقة، والتهديدات، والإشاعات السلبية، وغيرها من السلوكيات الضارة. هذا التصرف يؤثر على العاملين على المستوى النفسي والعاطفي والاجتماعي، مما ينعكس سلباً على أدائهم في العمل. ومن ناحية أخرى، يُعد أداء العاملين أمراً حاسماً في نجاح أي مؤسسة. يتأثر أداء العاملين بعدة عوامل، بما في ذلك البيئة العملية والعوامل الشخصية. إذا كان العامل معرضاً للتمر الوظيفي، فإن ذلك يؤثر بشكل سلبي على رضاه ومشاركته في العمل، مما يقلل من إنتاجيته وكفاءته.

بناءً على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يتضح وجود علاقة سلبية بين التمر الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة. يعني ذلك أن التمر الوظيفي يشكل تهديداً حقيقياً لنجاح المؤسسة، حيث يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي يعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.

لذا، ينبغي أن يكون هناك تركز واضح على مكافحة التمر الوظيفي في بيئة العمل. يجب على الإدارة أن تتخذ إجراءات فعالة للتصدي لهذه الظاهرة وتعزيز الاحترام والتعاون بين العاملين. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل صحية ومشجعة، تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الفرق والأفراد. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي توفير برامج تدريبية للعاملين تهدف إلى رفع الوعي بمخاطر التمر الوظيفي وتعزيز مهارات التعامل معه.

باختصار، يتطلب تحسين أداء العاملين في المؤسسة اهتماماً جدياً بمكافحة التمر الوظيفي وتعزيز بيئة العمل الصحية والإيجابية. عندما يتم تحقيق هذا التوازن، سيتمكن العاملون من تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل أفضل، وبالتالي يمكنهم تقديم أداء متميز وتحقيق النجاح المؤسسي.

# قائمة المراجع

أولاً - الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (لبنان: بيروت، دار النهضة العربية، 1971).
  2. سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2000).
  3. صابر محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، (مصر: الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2010).
  4. عبد العظيم حسين، سيكولوجية العنف والعائلي والمدرسي بين النظرية والتطبيق، (الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007).
  5. القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، (السعودية: الرياض، العبيكان للنشر، 2015).
  6. محمد المبضين عقلة، محمد جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001).
  7. محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، ط1، (القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999).
  8. مصطفى عشري، أسس علم انفس الصناعي التنظيمي، (الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1982).
  9. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (الأردن، دار وائل للنشر، 1999).
  10. موسى اللوزي، السلوك التنظيمي وإجراءات العمل، (الأردن، دار وائل للنشر، 2002).
- ثانياً - الرسائل والأطروحات الجامعية:
11. بابا حنيني نبيلة، حرزي منية، البيئة الفزيولوجية للعمل وعلاقتها بأداء الموظفين، (مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، 2021/2020).

12. بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة - دراسة حالة: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009).

13. سارين شانت خشادور دمرجيان، أثر إستراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التتمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال - دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018).

14. سليم منى، أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه في العلوم التجاري، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017).

15. عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006).

16. نواف موسى شنتاوي، "التتمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2019).

17. نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017/2016).

### ثالثا - المجلات العلمية:

18. بن خيرة سامي، بوخلوه باديس، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021).

19. بوالشرش كمال، استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية (جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد 2017، العدد 10، جوان 2017).
20. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، جوان 2016).
21. بوهراوة زروة، مانع فاطمة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية (جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، فيفري 2021).
22. ثلاثية منال، التتمر المدرسي: أسباب وحلول، مجلة الروائز (جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جويلية 2021).
23. جيهان زورو سعدو الباعدي، "سلوك التتمر الوظيفي ودوره في الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من الكليات في جامعة دھوك"، مجلة جامعة دھوك للعلوم الانسانية والاجتماعية (جامعة دھوك، المجلد 24، العدد 2، 2021).
24. حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد، التتمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سوسيولوجية على عينة من الأكاديميين وماونيههم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع (جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، مارس 2021).
25. خيار عبد العالي، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 14، العدد 4، ديسمبر 2022).
26. زكير أحمد عبد الموجود أبو الحمد، "المواجهة الجنائية لظاهرة التتمر: دراسة مقارنة"، المجلة القانونية: مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية (جامعة القاهرة كلية الحقوق - فرع الخرطوم، السودان، ماي 2021).

27. الشماسي أريج بنت عبد الرحمن، آل رشيد، ملاك بنت محمد، "واقع ممارسات العدالة التنظيمية في البيئة الأكاديمية وأثرها على سلوك التتمر: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (المركز القومي للبحوث، فلسطين - قطاع غزة، المجلد 3، العدد 13، 2019).
28. طوير أحلام محمد، علاج ظاهرة التتمر في ضوء آية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية (الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين - قطاع غزة، المجلد 29، العدد 2، أبريل 2021).
29. عبد الوهاب مغار، "التتمر الوظيفي \_ مقارنة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة قسنطينة، الجزائر، مجلد ب، عدد 43، جوان 2015).
30. عبيب غنية، "ظاهرة التتمر في ضوء المقاربات النظرية المفسرة لها: نحو قراءة تحليلية كاملة"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية (المجلد 11، العدد 2، 2022).
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/241/11/2/192204>
31. محمد حسن علي الأبيض، هاني عبد الحفيظ عبد العظيم، "القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتتمر الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث (جامعة الحديدة، اليمن، المجلد 2020، العدد 20، 2020).
32. ملال صافية، محرز مليكة، ملال خديجة، "دراسة فارقية لمستوى الأمن الوظيفي لدى الممرضين في ضوء متغيري التتمر الوظيفي والجنس: دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بوهران"، مجلة العلوم الإنسانية (جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، المجلد 8، العدد 3، 2021).
33. ناظم جاد عبد الزيدي، "تأثير القوانين في سلوكيات الوظيفي"، بحث تحليل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة الدنانير (العدد 23).
- <https://www.iasj.net/iasj/download/36eb031f0541a424>

34. نائل العوالمه، إنتاجية الموظف العام في الأردن "وجهة نظر إدارية"، مجلة أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 8، العدد 3، 1993).
35. النعيمي صلاح عبد القادر، عزيز شعيب أحمد، "تأثير التمر الوظيفي في الإلتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل"، مجلة تنمية الرافدين (العدد 111، المجلد 73، 2018).
36. هدى سليمان محمود إبراهيم العزوني، "أثر التمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الشرق الأوسط (جامعة عين شمس، مصر، المجلد 2020، العدد 57، 2020).

الملاحق

## الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة عمار ثليجي \_ الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# استبيان

إلى الموظف... الموظفة... تحية عطرة وبعد:

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص تنظيم وعمل بعنوان "التنمر الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة" لذا نرجو التكرم بالاطلاع والاجابة أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن اجابتكم ستكون مفيدة جدا للطلاب وسوف تعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. أشكر لكم سلفا حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستفتاء داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعا من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

إشراف الأستاذ:

\* د. بوخلخال علي

من إعداد الطالبة:

● بوسدره عائشة

السنة الجامعية 2023/2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية

س1: السن:

- |                                           |                                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة    | <input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة |
| <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة | <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة   |
| <input type="checkbox"/> ذكر              | <input type="checkbox"/> أنثى             |

س2: الجنس:

س3: المؤهل العلمي:

- |                                      |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ليسانس      | <input type="checkbox"/> ماستر |
| <input type="checkbox"/> دراسات عليا | <input type="checkbox"/> أخرى  |

س4: المسمى الوظيفي:

- |                               |                                  |
|-------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> طبيب | <input type="checkbox"/> ممرض    |
| <input type="checkbox"/> موظف | <input type="checkbox"/> عون أمن |

س5: سنوات الخبرة:

- |                                           |                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات   | <input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> من 11 إلى 20 سنة | <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة    |

## المحور الثاني: أشكال التنمر الوظيفي

- س6: هل تتعرض للصراخ أثناء العمل دون مبرر: نعم ( ) لا ( )
- س7: هل تسمع دائما ألفاظا غير لائقة بصوت مرتفع: نعم ( ) لا ( )
- س8: هل تتعرض للمضايقات اللفظية أثناء العمل أمام زملائك: نعم ( ) لا ( )
- س9: هل تتعرض إلى تهديدات أثناء العمل: نعم ( ) لا ( )
- س10: هل توجه إليك اهانات بطريقة: مباشر ( ) غير مباشر ( )
- س11: هل تعتقد أنك غير محترم أثناء العمل: نعم ( ) لا ( )
- س12: هل تم نشر إشاعات عنك في المؤسسة: نعم ( ) لا ( )
- س13: هل تتعرض للنقد في مؤسستك: دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )

## المحور الثالث: مصادر التنمر الوظيفي

- س14: هل يتنمر زملائك في المصلحة عنك أثناء العمل: نعم ( ) لا ( )
- س15: هل يتنمر مسؤول المصلحة عنك أثناء العمل: نعم ( ) لا ( )
- س16: هل يتنمر مدير المؤسسة عنك أثناء العمل: نعم ( ) لا ( )
- س17: هل يتنمر عنك من هم خارج المؤسسة: نعم ( ) لا ( )
- س18: هل يتنمر عنك زملائك في المؤسسة: نعم ( ) لا ( )

## المحور الرابع: الأداء

- س19: هل تحترم توقيت العمل في المؤسسة: نعم ( ) لا ( )
- س20: هل تحرص على القيام بعملك في الوقت المحدد: نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

س21: هل تنجز عملك بكفاءة وإتقان: نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

س22: هل تعتقد أن جو العمل داخل المؤسسة يساعدك على العمل: نعم ( ) لا ( )  
أحيانا ( )

س23: هل تسمع توجيهات وإرشادات المسؤول عنك في المؤسسة: نعم ( ) لا ( )  
أحيانا ( )

س24: هل تتعاون مع زملائك في العمل في حالة وجود أعباء إضافية: نعم ( ) لا ( )  
أحيانا ( )

س25: هل تخصص وقت إضافي من أجل القيم بعملك: نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

س26: هل أنت راضي عن الأداء الذي تقدمه في عملك: نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

## الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

### السن

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سنة فأقل 30       | 45        | 75,0        | 75,0               | 75,0               |
| سنة إلى 40 سنة 31 | 13        | 21,7        | 21,7               | 96,7               |
| سنة إلى 50 سنة 41 | 2         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
| Total             | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

### الجنس

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر   | 28        | 46,7        | 46,7               | 46,7               |
| أنثى  | 32        | 53,3        | 53,3               | 100,0              |
| Total | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

### المؤهل العلمي

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ليسانس      | 19        | 31,7        | 31,7               | 31,7               |
| ماستر       | 17        | 28,3        | 28,3               | 60,0               |
| دراسات عليا | 6         | 10,0        | 10,0               | 70,0               |
| أخرى        | 18        | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
| Total       | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

### المسمى الوظيفي

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| طبيب  | 4         | 6,7         | 6,7                | 6,7                |
| ممرض  | 52        | 86,7        | 86,7               | 93,3               |
| موظف  | 4         | 6,7         | 6,7                | 100,0              |
| Total | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

الأقدمية

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سنوات فأقل 5     | 39        | 65,0        | 65,0               | 65,0               |
| سنوات 6-10       | 11        | 18,3        | 18,3               | 83,3               |
| Valide سنة 11-20 | 8         | 13,3        | 13,3               | 96,7               |
| أكثر من 20 سنة   | 2         | 3,3         | 3,3                | 100,0              |
| Total            | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

Tableau croisé 11س \* 19س

|     |                    | 11س    |        | Total  |
|-----|--------------------|--------|--------|--------|
|     |                    | نعم    | لا     |        |
| 19س | Effectif           | 8      | 39     | 47     |
|     | % compris dans 11س | 88,9%  | 76,5%  | 78,3%  |
|     | Effectif           | 1      | 12     | 13     |
|     | % compris dans 11س | 11,1%  | 23,5%  | 21,7%  |
|     | Effectif           | 9      | 51     | 60     |
|     | % compris dans 11س | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tableau croisé 16س \* 21س

|     |                    | 16س    |        | Total  |
|-----|--------------------|--------|--------|--------|
|     |                    | نعم    | لا     |        |
| 21س | Effectif           | 6      | 41     | 47     |
|     | % compris dans 16س | 60,0%  | 82,0%  | 78,3%  |
|     | Effectif           | 4      | 9      | 13     |
|     | % compris dans 16س | 40,0%  | 18,0%  | 21,7%  |
|     | Effectif           | 10     | 50     | 60     |
|     | % compris dans 16س | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tableau croisé 6س \* 22س

|        |                   |        | س6     |        | Total |
|--------|-------------------|--------|--------|--------|-------|
|        |                   |        | نعم    | لا     |       |
| نعم    | Effectif          | 10     | 16     | 26     |       |
|        | % compris dans س6 | 37,0%  | 48,5%  | 43,3%  |       |
| لا     | Effectif          | 3      | 4      | 7      |       |
|        | % compris dans س6 | 11,1%  | 12,1%  | 11,7%  |       |
| أحيانا | Effectif          | 14     | 13     | 27     |       |
|        | % compris dans س6 | 51,9%  | 39,4%  | 45,0%  |       |
| Total  | Effectif          | 27     | 33     | 60     |       |
|        | % compris dans س6 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |       |

Tableau croisé 17س \* 22س

|       |                    | س17                |        | Total  |       |
|-------|--------------------|--------------------|--------|--------|-------|
|       |                    | نعم                | لا     |        |       |
| س22   | نعم                | Effectif           | 10     | 16     | 26    |
|       |                    | % compris dans س17 | 35,7%  | 50,0%  | 43,3% |
|       | لا                 | Effectif           | 1      | 6      | 7     |
|       |                    | % compris dans س17 | 3,6%   | 18,8%  | 11,7% |
|       | أحيانا             | Effectif           | 17     | 10     | 27    |
|       |                    | % compris dans س17 | 60,7%  | 31,3%  | 45,0% |
| Total | Effectif           | 28                 | 32     | 60     |       |
|       | % compris dans س17 | 100,0%             | 100,0% | 100,0% |       |

Tableau croisé 8س \* 23س

|       |                   | س8                |        | Total  |       |
|-------|-------------------|-------------------|--------|--------|-------|
|       |                   | نعم               | لا     |        |       |
| س23   | نعم               | Effectif          | 18     | 29     | 47    |
|       |                   | % compris dans س8 | 72,0%  | 82,9%  | 78,3% |
|       | لا                | Effectif          | 0      | 2      | 2     |
|       |                   | % compris dans س8 | 0,0%   | 5,7%   | 3,3%  |
|       | أحيانا            | Effectif          | 7      | 4      | 11    |
|       |                   | % compris dans س8 | 28,0%  | 11,4%  | 18,3% |
| Total | Effectif          | 25                | 35     | 60     |       |
|       | % compris dans س8 | 100,0%            | 100,0% | 100,0% |       |

Tableau croisé 15س \* 23س

|       |        | س15                |        | Total  |        |
|-------|--------|--------------------|--------|--------|--------|
|       |        | نعم                | لا     |        |        |
| س23   | نعم    | Effectif           | 9      | 38     | 47     |
|       |        | % compris dans س15 | 75,0%  | 79,2%  | 78,3%  |
|       | لا     | Effectif           | 0      | 2      | 2      |
|       |        | % compris dans س15 | 0,0%   | 4,2%   | 3,3%   |
|       | أحيانا | Effectif           | 3      | 8      | 11     |
|       |        | % compris dans س15 | 25,0%  | 16,7%  | 18,3%  |
| Total |        | Effectif           | 12     | 48     | 60     |
|       |        | % compris dans س15 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tableau croisé 12س \* 24س

| Tableau croisé 12س - 24س |        |                    |        |        |        |
|--------------------------|--------|--------------------|--------|--------|--------|
|                          |        |                    | 12س    |        | Total  |
|                          |        |                    | دائما  | أحيانا |        |
| 24س                      | نعم    | Effectif           | 12     | 35     | 47     |
|                          |        | % compris dans 12س | 80,0%  | 77,8%  | 78,3%  |
|                          | لا     | Effectif           | 0      | 3      | 3      |
|                          |        | % compris dans 12س | 0,0%   | 6,7%   | 5,0%   |
|                          | أحيانا | Effectif           | 3      | 7      | 10     |
|                          |        | % compris dans 12س | 20,0%  | 15,6%  | 16,7%  |
|                          | Total  | Effectif           | 15     | 45     | 60     |
|                          |        | % compris dans 12س | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tableau croisé 14س \* 24س

|       |                    |                    | س14    |        | Total |
|-------|--------------------|--------------------|--------|--------|-------|
|       |                    |                    | نعم    | لا     |       |
| س24   | نعم                | Effectif           | 9      | 38     | 47    |
|       |                    | % compris dans س14 | 60,0%  | 84,4%  | 78,3% |
|       | لا                 | Effectif           | 0      | 3      | 3     |
|       |                    | % compris dans س14 | 0,0%   | 6,7%   | 5,0%  |
|       | أحيانا             | Effectif           | 6      | 4      | 10    |
|       |                    | % compris dans س14 | 40,0%  | 8,9%   | 16,7% |
| Total | Effectif           | 15                 | 45     | 60     |       |
|       | % compris dans س14 | 100,0%             | 100,0% | 100,0% |       |

Tableau croisé 13س \* 25س

|     |        | س13                |        |        | Total  |        |
|-----|--------|--------------------|--------|--------|--------|--------|
|     |        | دائما              | أحيانا | أبدا   |        |        |
| س25 | نعم    | Effectif           | 1      | 20     | 10     | 31     |
|     |        | % compris dans س13 | 25,0%  | 57,1%  | 47,6%  | 51,7%  |
|     | لا     | Effectif           | 2      | 9      | 4      | 15     |
|     |        | % compris dans س13 | 50,0%  | 25,7%  | 19,0%  | 25,0%  |
|     | أحيانا | Effectif           | 1      | 6      | 7      | 14     |
|     |        | % compris dans س13 | 25,0%  | 17,1%  | 33,3%  | 23,3%  |
|     | Total  | Effectif           | 4      | 35     | 21     | 60     |
|     |        | % compris dans س13 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tableau croisé 18س \* 26س

|     |        | س18                |        | Total  |        |
|-----|--------|--------------------|--------|--------|--------|
|     |        | نعم                | لا     |        |        |
| س26 | نعم    | Effectif           | 15     | 30     | 45     |
|     |        | % compris dans س18 | 100,0% | 66,7%  | 75,0%  |
|     | لا     | Effectif           | 0      | 3      | 3      |
|     |        | % compris dans س18 | 0,0%   | 6,7%   | 5,0%   |
|     | أحيانا | Effectif           | 0      | 12     | 12     |
|     |        | % compris dans س18 | 0,0%   | 26,7%  | 20,0%  |
|     | Total  | Effectif           | 15     | 45     | 60     |
|     |        | % compris dans س18 | 100,0% | 100,0% | 100,0% |