

- قسم علم الاجتماع
- تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

التنمر الوظيفي وتأثيره على الإستقرار المهني للعاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاتر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ:

● حاتي كريمة

- محمدي راضية
- معيفي نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جبلي فاتح	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
حاتي كريمة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
منصر عزالدين	أستاذ محاضر -ب-	عضوا ممتحنا

السنة الدراسية: 2023/2022



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الاول : الإطار التصوري والمفاهيمي</b>	
3-2	أولاً: إشكالية الدراسة
4-3-	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
6	رابعاً: أهمية إختيار الموضوع
7)6	خامساً: أهداف إختيار الموضوع
17 7	سادساً: مفاهيم الدراسة
29 17	سابعاً : الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التنمر الوظيفي</b>	
31	تمهيد
32 31	أولاً: سلوكيات التنمر الوظيفي
33 32	ثانياً: صور التنمر الوظيفي
35 34	ثالثاً: أسباب التنمر الوظيفي

## فهرس المحتويات

35	رابعاً: الآثار المترتبة على التنمر الوظيفي
36	خامساً: إستراتيجيات مواجهة التنمر الوظيفي
38 36	سادساً: المداخل النظرية لدراسة التنمر الوظيفي
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإستقرار المهني</b>	
41	تمهيد
42 41	أولاً: أهمية الإستقرار المهني
43 42	ثانياً: مظاهر الإستقرار المهني
45 43	ثالثاً: مظاهر عدم الإستقرار المهني
49 45	رابعاً: عوامل الإستقرار المهني
52 50	خامساً: المداخل النظرية لدراسة الإستقرار المهني
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>	
55	تمهيد
55 60	أولاً: مجالات الدراسة
58 55	1- المجال الجغرافي
59 58	2- المجال البشري

## فهرس المحتويات

60	3- المجال الزمني
60 61	ثانيا: العينة وكيفية إختيارها
61	ثالثا: منهج الدراسة
62 63	رابعا: أدوات جمع البيانات
62	-1 الملاحظة
62 63	-2 الاستمارة
63	-3 وثائق وسجلات
64	خامسا: أسلوب التحليل الميداني
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
68 99	أولا: عرض وتحليل البيانات
68 73	-1 البيانات الشخصية
73 82	-2 بيانات الفرضية الأولى
82 93	-3 بيانات الفرضية الثانية
93 99	-4 بيانات الفرضية الثالثة
100 105	ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
100 101	-1 مناقشة وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

## فهرس المحتويات

101 102	2- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
102 104	33- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء المقاربات النظرية
105	4- النتائج العامة للدراسة
107	الخاتمة
109 111	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
الملخص	

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
59	جدول رقم 01 يبين العينة المختارة حسب الفئات المهنية
63	جدول يبين توزيع الاستمارة على مفردات العينة
68	جدول يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس
69	جدول يبين توزيع العينة حسب السن
70	جدول يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
71	جدول يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
72	جدول يبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة
73	جدول يبين أكثر أنواع العنف اللفظي تأثيرا على أداء الموظف
75	جدول يبين مدى التغيب عن العمل دون مبرر
76	جدول يبين ردة فعل المسؤول المباشر عن التغيب على العمل
77	جدول يبين تصرفات المسؤولين الذين لم يتقبلوا التغيب عن العمل
78	جدول يبين مدى تأثير التعرض للسخرية والتوبيخ على التحسين في الأداء
79	
80	جدول يبين كيفية ردة الفعل في حالة التعرض للسخرية امام الزملاء
81	جدول يبين ما اذا كانت السخرية بطريقة غير مباشرة عائقا امام المبادرة
82 83	جدول يبين مدى الخضوع لدورات تدريبية
84	جدول يبين مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحقيق الرضا عن العمل
85	جدول يبين مدى توافر العدالة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر مع الكل دون استثناء
87	جدول يبين مدى استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة اخذ قرار بشأن الوظيفة
89	جدول يبين الاثار المترتبة عن غياب العدالة في توزيع المكافئات والترقيات
90	جدول يبين مدى تأثير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم على
91	اكتساب الخبرات والكفاءات
92	جدول يبين العواقب المترتبة على عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة
93	جدول يبين السلوكيات الاكثر تأثيرا على الانسجام في بيئة العمل
95	جدول يبين تأثير الاستهزاء في مكان العمل على عدم الانسجام بين الزملاء
96	جدول يبين مدى تأثير بيئة العمل على مستوى التكيف والانسجام في العمل
98	جدول يبين مدى تأثير سياسات التهميش على قدرة العامل على التكيف والتاقلم مع



## فهرس الجداول

	بيئة العمل
--	------------

الصفحة	العنوان
4	مخطط يوضح أبعاد و مؤشرات التنمر الوظيفي
5	مخطط يوضح أبعاد ومؤشرات الاستقرار المهني
55	خريطة توضح الموقع الجغرافي لمؤسسة فرفوس بئر العاتر
68	شكل رقم 01 يبين التوزيع البياني للعينة حسب متغير الجنس
69	شكل رقم 02 يبين التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن
70	شكل رقم 03 يبين التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي
71	شكل رقم 04 يبين التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية
72	شكل رقم 05 يبين التوزيع الباني للعينة حسب متغير الوظيفة
74	شكل رقم 06 يبين أكثر أنواع العنف اللفظي تأثيرا على اداء الموظف
76	شكل رقم 07 يبين مدى التغيب عن العمل دون مبرر
77	شكل رقم 08 يبين ردة فعل المسؤول المباشر عن التغيب على العمل
78	شكل رقم 09 يبين تصرفات المسؤولين الذين لم يتقبلوا التغيب عن العمل
79	شكل رقم 10 يبين مدى تأثير التعرض للسخرية والتوبيخ على التحسين في الاداء
81	شكل رقم 11 يبين كيفية ردة الفعل في حالة التعرض للسخرية امام الزملاء
82	شكل رقم 12 يبين ما اذا كانت السخرية بطريقة غير مباشرة عائقا امام المبادرة
84	شكل رقم 13 يبين مدى الخضوع لدورات تدريبية
85	شكل رقم 14 يبين مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحقيق الرضا عن العمل
87	شكل رقم 15 يبين مدى توافر العدالة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر مع الكل دون استثناء
89	شكل رقم 16 يبين مدى استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة اخذ قرار بشأن الوظيفة
90	شكل رقم 17 يبين الاثار المترتبة عن غياب العدالة في توزيع المكافئات والترقيات
91	شكل رقم 18 يبين مدى تأثير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم على اكتساب الخبرات والكفاءات
93	شكل رقم 19 العواقب المترتبة على عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة
94	شكل رقم 20 السلوكيات الاكثر تأثيرا على الانسجام في بيئة العمل
96	شكل رقم 21 تأثير الاستهزاء في مكان العمل على عدم الانسجام بين الزملاء

## فهرس الأشكال

97	شكل رقم 22 مدى تأثير بيئة العمل على مستوى التكيف والانسجام في العمل
99	شكل رقم 23 مدى تأثير سياسات التهميش على قدرة العامل على التكيف والتاقلم مع بيئة العمل

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم سيدنا



## شكر وعرّفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)

الحمد لله على نعمة العلم ونشكر الله الذي أعاننا ووفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان للدكتورة حاتي كريمة على مجهوداتها ونصائحها وعلى صبرها معنا لإنجاز هذا المذكرة فلكي منا أستاذتنا الفاضلة فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرّفان الى كل من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

# مقدمة

## المقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة على اختلاف نشاطاتها لتحقيق بيئة عمل فعالة وسليمة، وهذه الأخيرة لا تعتمد فقط على توفير الأدوات والبرامج وتنسيق المهام، بقدر ما تعتمد أيضا على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، حيث أن الاهتمام بالعامل البشري داخل المؤسسة، يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بحكم أنه منبع الإبداع ومحرك الأداء وأهم مورد داخلها.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان التنمر الوظيفي وتأثيره على الاستقرار المهني للعاملين والجدير بالذكر ان هذه الظاهرة حظيت باهتمام نظري واسع النطاق، كما شهدت هذه الدراسة اهتماما اميريقيا كشف عن تأثير سلوكيات التنمر في بيئة العمل على استقرار العامل في مكان العمل.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة الاقتصادية فرفوس بئر العاتر ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة الى خمسة فصول ثلاثة منها للجانب النظري وفصلين تناولا الجانب الميداني للدراسة، وجاءت الفصول كالتالي:

**الفصل الأول:** خصص هذا الفصل للإطار المنهجي والتصوري للدراسة حيث تناول الإشكالية البحثية، مبررات اختيار الدراسة، أهمية الدراسة، الإطار المفاهيمي للدراسة، الدراسات السابقة، بالإضافة الى الإجراءات المنهجية للدراسة التي تمثلت مجالات الدراسة ونوع العينة وكيفية اختيارها بالإضافة الى منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكيفية تحليلها.

**الفصل الثاني:** حاولنا في هذا الفصل عرض متغير التنمر الوظيفي بداية من التطور التاريخي لهذا المفهوم، سلوكيات التنمر في بيئة العمل، أسبابه، الآثار الناجمة عنه والاستراتيجيات المتبعة للحد من هذه الظاهرة، وفي الاخير تناول هذا الفصل أهم النظريات التي اهتمت بموضوع التنمر الوظيفي.

**الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل متغير الاستقرار المهني من حيث الأهمية ومظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار وأهم المقاربات النظرية التي تناولت الاستقرار المهني.



---

الفصل الرابع: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه مجالات الدراسة ( المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني )، والعينة وكيفية اختيارها، أدوات جمع البيانات بالإضافة الى أسلوب التحليل الميداني.

الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة، وقد تمحور هذا الفصل حول جزئيين، الجزء الأول تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة والجزء الثاني تمت مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة والدراسات السابقة والمقاربات النظرية التي تناولت مسألة التنمر الوظيفي والاستقرار المهني.





## الفصل الأول:

### الإطار التصوري والمفاهيمي

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية إختيار الموضوع

خامساً: أهداف إختيار الموضوع

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

## أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى مختلف المنظمات الى تحسين مستويات الإنتاج وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال وضع معايير واساليب ولوائح تنظيمية داخل بيئة العمل قصد الحفاظ على بقائها واستمرارها والمحافظة على جميع موارها المادية والبشرية، ويمثل العنصر البشري أحد أهم ركائز المنظمات بمختلف تخصصاتها سواء كانت خدمية أو اقتصادية أو غيرها، وهو المورد الرئيسي لتحقيق اهدافها من جهة واشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية من جهة اخرى، وذلك في ظروف عمل ملائمة تسودها العلاقات الانسانية المتميزة والاحترام المتبادل وروح الفريق بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، ما يشكل اللبنة الاساسية للاستقرار والتقليل من الصراعات والممارسات غير الاخلاقية المتمثلة في سلوك التنمر الوظيفي بمختلف أبعاده ومؤشراته والتي من الممكن ان تؤثر على الاستقرار المهني لدى العاملين، والمؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسة الوطنية فرفوس خصوصاً ليست بمنأى عن هذه الممارسات والسلوكيات داخل بيئة العمل وأثناء العمل، حيث أنها تسعى دائماً لفرض القواعد التنظيمية وتطبيق القوانين حفاظاً على المصالح العامة والخاصة.

وقد شكل موضوع التنمر الوظيفي مقابل الاستقرار المهني لدى العاملين إهتمام مختلف الدوائر العلمية والمنظرين وعلماء النفس وعلم الاجتماع تنظيم وعمل، للوقوف على أسباب ودواعي تفشي تلك الظواهر بالمؤسسات، حيث يعد سلوك التنمر في بيئة العمل أحد أهم المشكلات الأساسية التي تواجه الادارة والعاملين من خلال سوء المعاملة الشخصية التي تتجاوز العنف الرمزي واللفظي وأحياناً الجسدي والإساءة العاطفية في العمل من قبل شخص آخر أو أكثر.

ويشير سلوك التنمر بالمؤسسة الوطنية فرفوس بئر العاتر إلى المعاملات الاستفزازية والتحكم في السلطة والمحابة تساهم في انتشار ذلك السلوك في الوسط العمالي والذي قد يؤدي الى تخلي بعض العاملين عن وظائفهم والبحث عن عمل اخر، وكذلك زيادة الضغوط النفسية وحالات الغياب المتكررة والاجازات المرضية المسببة لعدم الاستقرار المهني بالمؤسسة.

ونقصد بالاستقرار المهني ثبات العاملين في المهنة التي يشغلونها، وعدم التغيير المستمر من مهنة إلى أخرى، وهذا يكون نابع من شعور الفرد بالراحة والاستقلال في عمله، بحيث يكون لدى الفرد الرضا عن العمل بساعاته ومستوى الصعوبة التي تواجهه وأيضاً الرضا عن الرواتب التي يحصل عليه ولا سيما حصوله على مكافآت وترقيات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية، وحصول الافراد على حقوقهم عندما يكونون مؤهلين للعمل الذي يقومون به، فإنهم

سوف يبدعون ويتطورون ويقومون بأعمال أفضل مما ينعكس ايجابا على المؤسسة والافراد، كما أن قدرة الفرد على العمل الجماعي مع زملائه وبناء الثقة بينه وبين غيره من العمال وأيضاً المسؤول عنه، وخاصة عندما يلتزم الجميع بالقواعد التي يضعها العمل تساهم بشكل كبير في تحقيق الاهداف.

ويمثل الاستقرار المهني الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي وإرادي، و هو نتاج لعديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق أهدافها ، حيث أنه ينافس مستوى الاداء بالنسبة للمؤسسات من خلال الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة، ويعتبر الاستقرار المهني من أهم الاسباب المساعدة في نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة.

### ثانيا: فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذه الدراسة محاولة معرفة كيفية تأثير التنمر الوظيفي على الاستقرار المهني للعاملين بمؤسسة فرفوس، وعليه كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

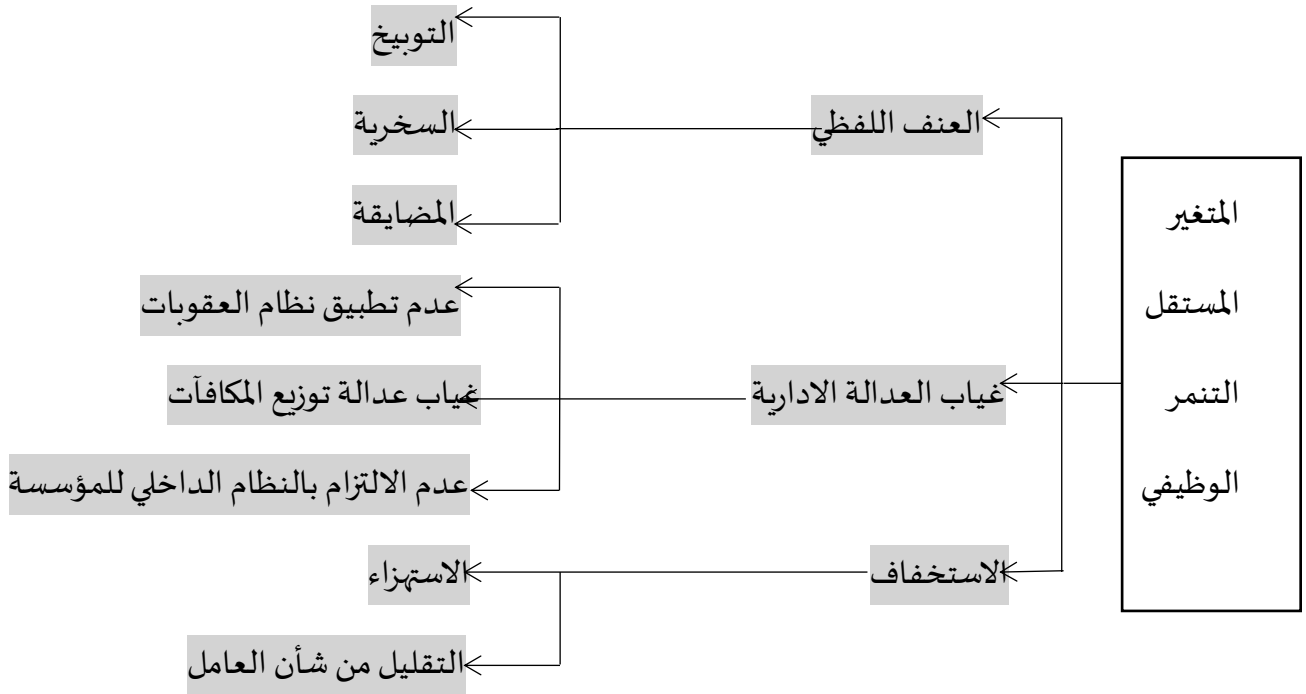
الفرضية العامة: يؤثر التنمر الوظيفي على الاستقرار المهني للعاملين بمؤسسة فرفوس بئر العاتر.

الفرضية الأولى: يؤثر العنف اللفظي على الأداء الوظيفي الجيد بمؤسسة فرفوس بئر العاتر.

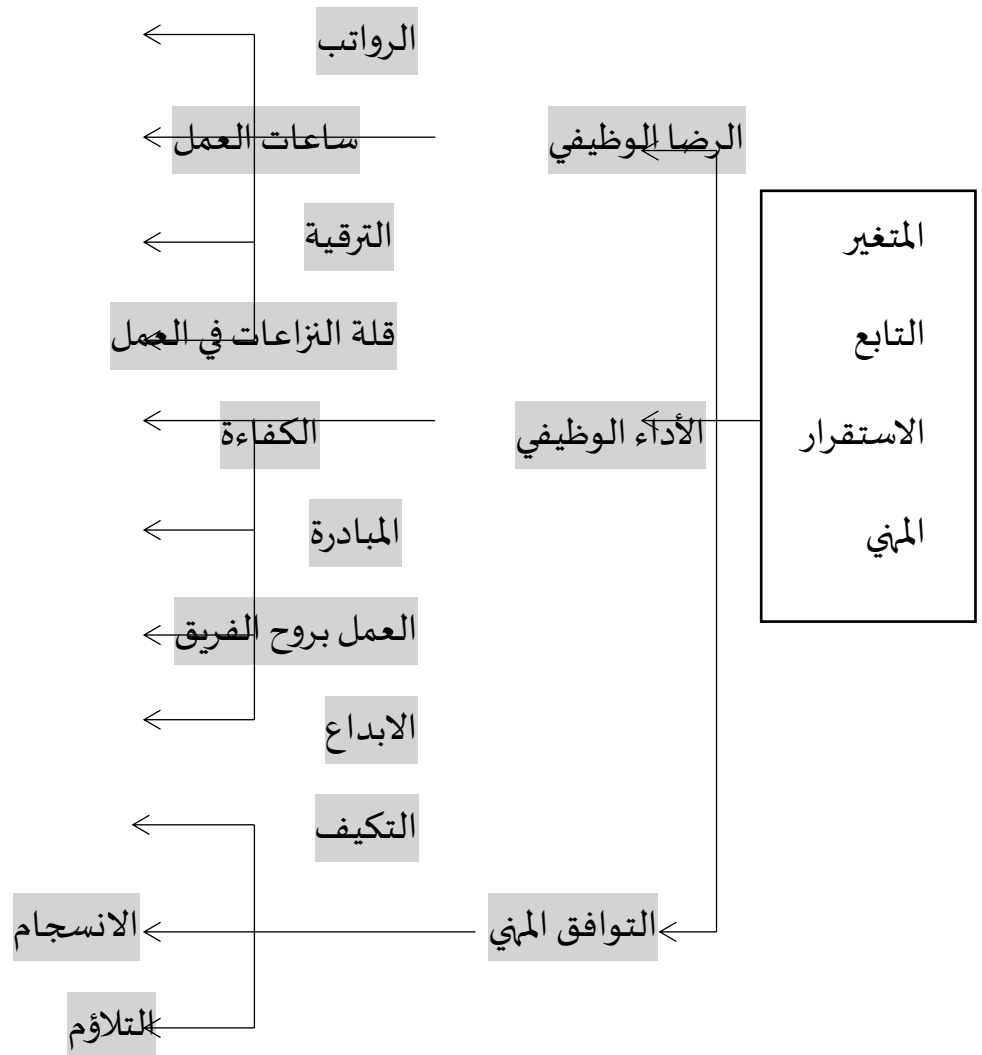
الفرضية الثانية: يؤثر غياب العدالة على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة فرفوس.

الفرضية الثالثة: يؤثر الاستخفاف على التوافق المهني للعاملين بمؤسسة فرفوس.

شكل يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل



### شكل يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير التابع



المصدر: اعداد الطالبتين.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي للموضوع والرغبة الذاتية في محاولة ابراز مضامينه.
- إمكانية دراسة هذا الموضوع نظرا لتوفر الخلفية العلمية والنظرية التي تساعد على انجاز دراسة بحثية حول التنمر الوظيفي والاستقرار المهني.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفي ومنهجيا.
- ظهور الممارسات والسلوكيات غير الأخلاقية.

رابعا: أهمية اختيار الموضوع:

الأهمية العلمية:

لا قيمة للبحث ما لم يظهر الحقائق العلمية التي يمكن الاستفادة منها سواء على مستوى البحث العلمي، النظري او التطبيقي وتتمثل الأهمية العلمية في:

- أهمية متغيرات البحث (التنمر الوظيفي والاستقرار) لما لها من انعكاس على عمل المؤسسات.
- زيادة وعي الافراد بالانعكاسات السلبية الناتجة عن سلوك التنمر الوظيفي والتي تؤثر بدورها على استقرار العاملين بالمؤسسات.

الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لموضوعنا لمعرفة تأثير التنمر الوظيفي على الاستقرار المهني للعاملين من خلال ابراز صور التنمر وسلوكياته واسبابه والاثار المترتبة عنه في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة فرفوس بئر العاتر)، واخترنا هذه المؤسسة مقرا لدراستنا الميدانية بحكم انها مؤسسة اقتصادية تستقطب العديد من العمال.

خامسا: أهداف اختيار الموضوع:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة كيفية تأثير التنمر الوظيفي على الاستقرار المهني للعاملين بمؤسسة فرفوس - بئر العاتر-تبسة، وذلك من خلال التعرف على:

- تأثير العنف اللفظي على الأداء المهني الجيد للعاملين بمؤسسة فرفوس.
- تأثير غياب العدالة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة فرفوس.
- تأثير الاستخفاف على التوافق المهني للعاملين بمؤسسة فرفوس.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

#### 1- التنمر الوظيفي:

أ-التنمر:

لغة: تنمر يتنمر تنمرا، تنمر الشخص أي ساء خلقه وصار كالنمر الغاضب، تشبه بالنمر في طبعه.

يتنمر: يثور غضبا، يتشبه بأخلاق النمر وقيل تنمروا أي تشبهوا في أفعالهم بالنمر.<sup>1</sup>

اصطلاحا:

التنمر هو مضايقة جسدية أو لفظية مستمرة بين شخصين مختلفين في القوة يستخدم فيها الطرف الأقوى طرائق عاطفية أو جسدية أو لفظية لإذلال شخص ما أو احراجه.<sup>2</sup>

وكما يعرف على أنه السلوك الذي يتسبب في ضرر جسدي أو نفسي أو لفظي يتضمن التهيب، والتخويف للضحية الممارس عليها التنمر، وذلك بسبب وجود تفاوت في القوة بين الشخصين سواء المتنمر أو الضحية.<sup>3</sup>

التعريف الاجرائي:

التنمر هو سلوك واع ومتعمد وطريقة للسيطرة على الشخص الاخر يقصد به الايذاء والإساءة والمضايقة سواء كانت جسدية او لفظية او نفسية.

<sup>1</sup>-تركبي حسن أبو العلا: تصور مقترح من منظور خدمة الفرد للتعامل مع مشكلة التنمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل في القطاع الخاص – دراسة مطبقة على عينة من النساء العاملات في القطاع الخاص التجاري بمدينة مكة المكرمة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ام القرى، العدد 28، د.س، ص318.

<sup>2</sup>-حمدي أحمد عمر، وفاء محمد علي محمد: التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سوسولوجية على عينة الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين، مجلة علوم الانسان، جامعة سوهاج –مصر-، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 1، المجلد 10، 2021، ص 73.

<sup>3</sup>-تركبي حسن أبو العلا، مرجع سابق، ص 318.

## ب- الوظيفة:

لغة: وظيف: الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم او رزق او علف وجمعها الوظائف وظيف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً الزمها إياه، كما تعني وظيفة جمع وظائف ما يتولاه شخص من عمل.<sup>1</sup>

### اصطلاحاً:

الوظيفة هي نوع العمل الذي يمكن للبناء اداؤها بوضوح لتحقيق اهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري لكلمة الواجبات.<sup>2</sup>

كما تعني مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب يقوم بأدائها مجموعة من الافراد يتقاضون عنها اجرا.<sup>3</sup> وبالتالي فان الوظيفة هي مجموع الاعمال والمهام والعمليات التي يكلف بها العامل في إطار مسؤولياته المخولة اليه.

### التعريف الاجرائي:

الوظيفة هي مجموع الأعمال والمهام والعمليات التي يتكلف بها العامل في إطار مسؤولياته المخولة اليه بصفة يومية وبساعات معلومة.

## ج- التنمر الوظيفي:

يعرف التنمر الوظيفي بأنه سلوك او مجموعة السلوكيات السلبية غير المرغوبة والمتكررة والمستمرة التي يتعرض لها فرد او مجموعة من الافراد في بيئة العمل من الإدارة او زملاء من اجل الحاق الأذى بالعامل والضرر به.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-سلاوي حليلة: العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية ادرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت والاتصال، جامعة احمد دراية ادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2015-2016، ص 35.

<sup>2</sup>- سلاوي حليلة: العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 35.

<sup>4</sup>- نجلاء يسري النشار: التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الاسرة العاملة المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 36، العدد 1، 2020 ص 359



وهو التعرض المتكرر لسوء المعاملة والاعتداءات من الآخرين داخل المنظمة بما في ذلك المشرفين والرؤساء والزملاء.<sup>1</sup>

معنى ذلك ان التنمر الوظيفي سلوك عدواني غير مرغوب فيه يحدث في بيئة العمل.

التعريف الاجرائي: التنمر الوظيفي هو مجموعة الأفعال لفظية كانت أم سلوكية تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد لأجل الحاق الأذى، وهذا الأذى سواء على المستوى النفسي والجسدي ويكون التنمر حتى على طريقة الكلام أو طريقة العمل قصد التقليل من شأن العامل والتأثير على استقراره المهني.

#### د- مفاهيم مرتبطة بالتنمر الوظيفي:

##### العنف اللفظي:

هو شكل من أشكال العنف يتجسد في الالفاظ الغير أخلاقية والمسيئة للفرد والإساءة اللفظية العدوانية، ويتمثل هذا النوع في السب والشتم واللعن والتهديد والتخويف ونشر الاشاعات الكاذبة واستخدام عبارات تحط من شأن العامل وهو استخدام ألفاظ أو ألقاب أو نكات قصد الإساءة والتشهير والاهانة والاستهزاء بالعامل أمام زملائه.<sup>2</sup>

فالعنف اللفظي أكثر أنواع العنف تأثيرا في العاملين اذ أن الإهانة والاستهزاء واستخدام الألفاظ المسيئة للعامل من شأنها ان تؤثر على ادائه الوظيفي.

##### غياب العدالة الإدارية:

تعبر العدالة الإدارية عن درجة المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات وتجسد الثقة بين العامل والمؤسسة، وهي التوزيع العادل في الموارد والمكافآت باستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل حقوقهم الخاصة بهم.<sup>1</sup>

1 - أريج بن عبد الحمان الشماسي وآخرون: السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 9، المجلد 2، المملكة العربية السعودية، يونيو 2018، ص 74.

2 - حمدي أحمد عمر، وفاء محمد علي محمد: التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سوسيلوجية على عينة الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين، مجلة علوم الانسان، جامعة سوهاج -مصر-، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 1، المجلد 10، 2021، ص 105.

حيث يتجسد غياب العدالة الإدارية في المحسوبية وغياب عدالة السياسات والإجراءات للنظام الداخلي للمؤسسة وانخفاض عدالة التوزيع وعدم الالتزام بنظام العقوبات المتبع بالمنظمة واختلال التوازن الإداري وبالتالي أثره على الرضا لدى العاملين بالمؤسسة.

اذ يؤدي غياب العدالة الإدارية الى:

-ارتفاع معدل الاجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.

-انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.

-أما بالنسبة لغياب عدالة الإجراءات والقرارات فيؤدي الى نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وغيرهم.<sup>2</sup>

الاستخفاف:

يعرف على انه اذلال واهانة العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال المضايقة وسوء المعاملة والتقليل من قيمة أعمالهم في المؤسسة.<sup>3</sup>

كما يعرف بانه اعتداء منسق من قبل الآخرين على فرد من افراد المنظمة مما يؤثر بصورة سلبية على شخصية العامل وعلى الكفاءة الإنتاجية له والتقليل من الاجتماعية.<sup>4</sup>

يشير التعريفين الى ان الاستخفاف هو إيذاء العامل وهانته بصورة مباشرة او غير مباشرة.

التعريف الاجرائي:

---

1- ديانا عبد الله مؤنس: السلوك التنظيمي-العدالة التنظيمية، من كتاب محمد الصرفي من كتاب السلوك التنظيمي، برنامج ماجستير إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الفصل الدراسي الثاني 2020.

2 -المرجع نفسه.

3 -حمدي احمد عمر، وفاء محمد علي محمد: التتمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

4-المرجع نفسه، ص 106.

هو إيداء واذلال واهانة العامل بصورة مباشرة او غير مباشرة من خلال المضايقة وسوء المعاملة، مما يؤثر سلبا على العامل وعلى الكفاءة الإنتاجية له.

## 2-الاستقرار المهني:

### أ-الاستقرار:

لغة: الاستقرار جاء بمعنى صلابة ومتانة وثبات ودوام واستقرار بالمكان أي أقام به، والاستقرار هو الثبوت والإقامة والهدوء والسكون.<sup>1</sup>

### اصطلاحا:

يعرفه أحمد عبد الواسع على أنه "اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي يتخذها سليمة الخطوات وكان انتاجه لا يدعو للقلق، كذلك يجب أن ينتمز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمن امنه الصناعي وترقيته."<sup>2</sup>

ويعرفه محمد علي محمد على انه "درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتوحدهم به وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم."<sup>3</sup>

ومعنى ذلك تهيئة الظروف المناسبة للعمل حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني دون التفكير في تغيير عمله الى مؤسسة أخرى.

أما السيد تستا فيرى أن الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المعني للعامل، فالعامل الذي لا يشغل بالرضا والراحة في عمله يحاول تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-بن منصور رقيقة : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر – باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، 2013-2014، ص 11.

<sup>2</sup> -جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، ، ص 23.

<sup>3</sup> -بن منصور رقيقة، مرجع سابق، ص 12.

أي أنه عند شعور العامل بعدم الرضا المهني فإنه يحاول تغيير عمله الى مؤسسة أخرى لتوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ليطمئن على مستقبله المهني.

### التعريف الاجرائي:

الاستقرار هو بقاء الموظف في عمله الذي يشغله في المؤسسة واشعاره بالحماية والأمن وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتلبية حاجياته وتهيئة الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة.

### ب- المهنة:

حسب المعجم الفلسفي هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته الى خبرة ومهارة، وهي أيضا مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسة، وعليه فان المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفير الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به.<sup>2</sup>

ويقصد من خلال هذا التعريف أن المهنة ترتبط بعمل الفرد مقابل أجر يحصل عليه وتحتاج الى خبرة ومهارة.

يعرف ريتشارد مول المهنة العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع، وقد اهتم في هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهنة والبناء الاجتماعي.<sup>3</sup>

ويرى تايلور ان المهنة هي ذلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل بهدف اتساع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص 12.

<sup>2</sup> -جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> -جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> -المرجع نفسه، ص 24.

من خلال التعريفين السابقين نقصد بالمهنة ذلك النشاط الذي يحدد مكانة الفرد في المجتمع أي العلاقة بين المهنة والبناء الاجتماعي.

### التعريف الإجرائي:

المهنة هي تقديم أنشطة او القيام بأعمال بصورة منتظمة تتطلب مهارات معينة مقابل الحصول على مبلغ مالي معين.

### ج- مفاهيم مرتبطة بالاستقرار المهني:

#### i. الرضا الوظيفي:

يرى ناصف عبد الخالق أن الرضا يعتبر مفهوم متعدد الأبعاد؛ يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤساءه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المؤسسة والبنية التي يعمل فيهما بالنمط التكويني لشخصيته.<sup>1</sup>

والمقصود أن الرضا الوظيفي هو شعور الموظفين بالقبول والارتياح تجاه عملهم والبيئة التي يعملون بها. ويعرفه لوك على أنه "حالة انفعالية إيجابية سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله ووظيفته، ويرتبط الرضا في العمل بعوامل عديدة مثل الرواتب وساعات العمل وفرص الترقية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم داخل مكان العامل، فبحجم هذا الرضا تزيد إنتاجية المؤسسة ونجاحها.

#### ii. الأداء الوظيفي:

1 - معروف هوارى: الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2016-2017، ص 19.

2 - المرجع نفسه، ص 19.

ويعرفه احمد إسماعيل على انه تلك الجهود والنشاطات أو المعطيات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد او الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات أليا او ماديا او عددا مشتركا بين الأفراد والآلة والمادة، نظرا لكون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة.<sup>1</sup>

ويرى كمال مصطفى ان الأداء الوظيفي هو محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو مجموعة من الافراد أو منظمة فالأصل دائما أن يكون هذا الأداء أو العمل سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات هو الجهد الإنساني، وهذا الأداء سواء كان مجرد جهد انساني فقط أو كان بمساعدة أدوات أو تجهيزات آلية غير آلية لا بد أن يكون هادف أو محقق لنتائج معين خلال فترة محددة.<sup>2</sup>

ويعرفه هتلمان بأنه إظهار الموهبة او القدرة أو المهارة بشكل يمكن ملاحظته.<sup>3</sup>

وهذا يعني ان الأداء الوظيفي هو محصلة للجهد الذي يبذله الفرد أو مجموعة الأفراد ويكون مباشرا أو غير مباشر مع اظهار الموهبة والكفاءة.

### التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الأداء الوظيفي يشير الى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته، وهو السلوك الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

### iii. التوافق المهني:

ويعرفه إبراهيم شوقي عبد الحميد انه تلك العمليات التي يسلك بها الفرد ويتفاعل وينسجم بها مع بيئة العمل من خلال مجموعة فريدة من قدراته وحاجاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -نور الدين عزوز: إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021-2020، ص 55.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 56.

<sup>3</sup> -المرجع نفسه، ص 56.

من خلال التعريف نرى ان التوافق المهني هو الطريقة التي يستطيع الفرد التفاعل والانسجام بها مع بيئة العمل. ويرى سعد رياض ان التوافق المهني هو وضع ما يرتبط بالفرد وعمله مما يؤدي به الى حالة من الرضا عن الدور الذي يقوم به، ومن خلاله يشعر بالأمان والاستقرار في عمله.<sup>2</sup>

كما يعرفه بديع محمود القاسم بانه توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل واشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته، مما ينعكس على انتاجيته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، وان لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل.<sup>3</sup>

يشير التعريفين السابقين الى ان التوافق المهني يشير الى قدرة الفرد على العمل بشكل فعال مع الآخرين في بيئة العمل واشباع حاجياته وتحقيق أهدافه.

### التعريف الاجرائي:

التوافق المهني هو توافق الفرد في عمله مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به بحيث يشعر الموظف بأنه راض عن نفسه وبدون شكوى في حياته المهنية مما يساعده على الإنتاج المهني الأفضل.

### 3- المؤسسة الاقتصادية:

---

1 -تلالي نبيلة: الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق لدى الزوجة العاملة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 91.

2 -المرجع نفسه، ص 91.

3 -المرجع نفسه، ص 91.

هي هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل انتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين او القيام بكلهما معا، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني وتبعاً لحجم ونوع النشاط.<sup>1</sup>

هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الافراد بين الافراد في بيئة العمل.<sup>2</sup>

يشير التعريفين السابقين الى ان المؤسسة الاقتصادية وحدة اقتصادية تتكون من موارد بشرية ومادية تهدف الى انتاج وتبادل السلع والخدمات.

وتعرف أيضا بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلع للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.<sup>3</sup>

#### التعريف الاجرائي:

كيان اقتصادي يستعمل موارد بشرية ووسائل مادية ومالية من اجل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات في السوق لتحقيق الربح.

#### 4-العامل:

يعرفه ع.حسن بانه الشخص الذي يقوم بنشاط عقلي او بدني يقصد من خلاله تقديم خدمات أو انتاج سلع بموجبه يدخل في علاقات في محيط العمل.<sup>4</sup>

يشير التعريف الى ان العامل هو ذلك الشخص الذي يؤدي عملا بدنيا او فكريا.

1-بوشريية محمد: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 –عبد الحميد مهري-، 2019-2020، ص 3.

2-بوشريية محمد، مرجع سابق، ص 3.

3-المرجع نفسه، ص 3.

3-بن منصور رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص 17.



ويعرفه الجوهري على أنه موظف عنصري خاضع لقانون أساسي معين في عمل دائم ومرسوم في رتبة من السلم التدريجي لإدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

أما هاشم رفعت فيعرفه أنه كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه.<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول ان العامل هو موظف خاضع لقانون أساسي معين يعمل لقاء اجر محدد.

### التعريف الاجرائي:

هو كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل وتحت اشرافه مقابل اجر معين.

### سابعاً: الدراسات السابقة

#### الدراسة الأولى:

التنمر في بيئة العمل وأثره على أداء أعضاء الهيئة التدريسية "اعداد يزن الحرايزة " والتي تمت سنة 2018 2019، دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المنارة المجلد 26 العدد 2 جامعة الطفيلة التقنية -الأردن-، لقد استهل الباحث دراسته من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو مستوى التنمر في مكان العمل في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية الخاصة؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية والمتمثلة في :

- ما أثر التنمر المرتبط بمكان العمل في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية؟

- ما أثر التنمر المرتبط بالأشخاص في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية؟

وقد هدفت الدراسة الى جملة من الأهداف والتي تمثلت في:

4-المرجع نفسه، ص 18.

5-المرجع نفسه، ص 18.

- التعرف على أثر التنمر بمكان العمل في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية.  
- التعرف على أثر التنمر المرتبط بالأشخاص في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية.  
ومن اجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وللإجابة على هذه التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة كان مجتمع الدراسة متكون من جميع الجامعات الأردنية والبالغ عددها 20 جامعة، وقد قام الباحث باختيار عينة قصدية تضمنت الجامعة الموجودة في العاصمة عمان والبالغ عددها 8 جامعات وتكونت وحدة المعاينة من 300 عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (مدرس أستاذ مساعد أستاذ مشارك واستاذ) حيث اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات وتم توزيعها على العينة المستهدفة، بلغ عدد الاستمارات المستردة 280 استبانة بينما تم استعادة 5 منها لعدم اكتمال الإجابات وبذلك اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 275 استبانة من اصل 300 وتوصل الى النتائج التالية:

- كانت مستويات التنمر في مكان العمل في الجامعات الأردنية الخاصة متوسطة وبوسط حسابي 2,53.
- كانت مستويات الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة مرتفعة وبوسط حسابي 3,80.
- أوضحت الدراسة ان التنمر في مكان العمل (التمثل في التنمر المرتبط بالعمل والتنمر المرتبط بالأشخاص) يؤثر بشكل سلبي بالأداء الوظيفي.

#### الدراسة الثانية:

التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي "حمدي احمد عمر، وفاء محمد علي محمد" دراسة سوسيولوجية على عينة الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين مجلة علوم الانسان المجلد 10 العدد 1 2021 جامعة سوهاج -مصر-، انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مؤداه "ما أثر سلوكيات التنمر الوظيفي على ضعف الانغماس الوظيفي لدى عينة الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين؟" وتطرق الباحث الى تساؤلات الفرعية التالية:

ما مدى انتشار اشكال وسلوكيات التنمر بين الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين من وجهة نظرهم في جامعة سوهاج؟

ما مستوى الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج؟

الى أي مدى تؤثر سلوكيات التنمر الوظيفي في بيئة العمل على ضعف الانغماس الوظيفي للعاملين من الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج؟

وتمثلت حدود الدراسة في الحدود البشرية اذ تكونت من عينة حجمها 640 مفرد من الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين موزعة على كليات الجامعة اما الحدود الزمنية فكانت خلال الفترة 2020 2021 حيث تم تطبيق الاستمارة كأداة لجمع البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال 1: ان شيوع هذه السلوكيات بين العاملين في كليات الجامعة يفسر بان ضحايا التنمر لا يتقدمون بشكوى ضد من يمارسون التنمر عليهم او حتى يتحدثون بهذا الشأن وبالتالي فالإدارة تجهل الكثير من هذه الممارسات او ان تطبيق الإجراءات الخاصة بسلوكيات العاملين السلبية مثل التنمر ربما يكون ضعيفا كما ان هذا المستوى العالي من انتشار سلوكيات التنمر ربما يدل على الشعور بالرضا الوظيفي.

إجابة السؤال 2: يشير ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي في جميع ابعاده لدى عينة البحث حيث جاء التفاني في المرتبة الأولى يليه بعد الانهماك في العمل في المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة تأتي المرونة والنشاط اثناء العمل.

إجابة السؤال 3: تؤثر سلوكيات التنمر في بيئة العمل على ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة ذلك ان التنمر الوظيفي يؤدي الى خلق بيئة عمل سيئة تتميز بانخفاض الدافعية للعمل والانغماس فيه.

الدراسة الثالثة:

السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، اعداد "صيته بنت منديل المنديل وآخرون" دراسة ميدانية على الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد9 المجلد2، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المالك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 86 94.

ظاهرة التنمر بين اداريات جامعة الملك عبد العزيز؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أكثر العوامل الخمسة الكبرى الشخصية شيوعا لدى اداريات جامعة الملك عبد العزيز؟

- ما مستوى انتشار ظاهرة التنمر بين اداريات جامعة الملك عبد العزيز؟

وقد هدفت الدراسة الى جملة من الأهداف المتمثلة في:

- اكتشاف أثر العوامل الخمسة الشخصية الكبرى في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل.

- معرفة مستوى انتشار ظاهرة التنمر بين الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز.

- معرفة أكثر السمات الشخصية السائدة بين إدارات جامعة الملك عبد العزيز.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحثون باستخدام منهج التحليل الوصفي، وللإجابة على الأسئلة كان مجتمع الدراسة متكون من جميع الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز-فرع السليمانية-والبالغ عددهن 1792 موظفة وقد قام الباحثون باختيار عينة عشوائية بسيطة من الجدول الخاص باختيار العينات من مجتمع معروف الحجم، وتمثلت عينة الدراسة ما بين (313-317) موظفة، وقد تم توزيع عدد (400) استبانة على عينة الدراسة ما يمثل 25% من مجتمع الدراسة وتم استرداد (350) استبانة ولعدم استكمال الإجابة على 35 استبانة حيث تم تحليل 315 استبانة، وتوصل الى النتائج التالية:

- هناك ارتباط سلبي بين بعض السمات الشخصية كالانبساطية والمقبولية مع سلوك التنمر الوظيفي.

- كشفت نتائج الدراسة أن أول عوامل الشخصية شيوعا هو يقظة الضمير كما تشير الى ان أدني العوامل شيوعا هو عامل الانفتاح على الخبرة.

- درجة التنمر الممارس في إداريات جامعة الملك عبد العزيز تعتبر منخفضة وقد يعود ذلك الى لتأثير الثقافة المؤسسية.

#### الدراسة الرابعة:

أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التنمر في بيئة العمل: الدور العدل لممارسات الإدارة بالتجوال – دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم عمان-، من اعداد سارين شانت خشادور دمرجان، رسالة قدمت للحصول على ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، -عمان-الأردن، كانون الثاني 2018.

استهدت الباحثة دراستها بالتساؤلات الفرعية التالية:

-ما مستوى ممارسة استراتيجيات علاقات العمل في الفنادق المبحوثة؟

-ما مستوى ممارسات سلوكيات التنمر في مكان العمل في الفنادق المبحوثة؟

-ما مستوى ممارسات الإدارة بالتجوال في الفنادق المبحوثة؟

-ما أثر استراتيجيات علاقات العمل على التنمر في مكان العمل؟

-هل تغيير ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل؟

وللإجابة على هذه الأسئلة قامت بصياغة الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات علاقات العمل في سلوكيات التنمر في مكان العمل عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.1: يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات علاقات العمل في الصراخ العلني عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2.1: يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات علاقات العمل في النقد المستمر عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3.1: يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات علاقات العمل في الحرمان من استخدام الموارد عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4.1: يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات علاقات العمل في الضغط غير المبرر عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2- تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي للاستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التنمر في مكان العمل، نحو الزيادة، عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1.2: تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في الصراخ العلني نحو الزيادة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2.2: تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في الحرمان من استخدام الموارد نحو الزيادة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3.2: تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في النقد المستمر نحو الزيادة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4.2: تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في الضغط المبرر نحو الزيادة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد هدفت هذه الدراسة الى جملة من الأهداف والمتمثلة في:

-تكوين هيكل مفاهيمي ونظريا لمتغيرات الدراسة الأساسية (استراتيجيات علاقات العمل، سلوكيات التنمر في بيئة العمل، وممارسة الإدارة بالتجوال).

-تحديد مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الأساسية في الفنادق المبحوثة (استراتيجيات علاقات العمل، سلوكيات التنمر في بيئة العمل، وممارسة الإدارة بالتجوال).

-تحديد أثر استراتيجية علاقة العمل بأبعادها في التنمر في مكان العمل (النهج صيغة العلاقات، الإحساس "إدراك" العلاقات محتوى العلاقات، عمليات العلاقات)، وفي كل سلوكياته (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط الغير مبرر).

-تشخيص الدور المعدل للإدارة بالتجوال في أثر استراتيجية علاقات العمل في الحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل.

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الملاحظة المباشرة والاستبانة، وللإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة كان مجتمع الدراسة متكون من (12) فندق، وقد تم توزيع 360 استبانة على افراد العينة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 320 وبعد الفحص أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 310 من أصل 360، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1-بينت نتائج الفرضية الأولى للدراسة انه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لاستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التنمر في مكان العمل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني ان استراتيجية علاقات العمل بأبعادها المجتمعة تحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل عن طريق الحد من النزاعات الداخلية والحد من انتشارها بطرق سلمية واكل ضررا.

1.1: بينت نتائج الدراسة انه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لاستراتيجية علاقات العمل بأبعادها المختلفة في الصراخ العلني عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن استراتيجية 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 الانطباع السيء الذي قد ينتج من قبل العاملين الذين هم تحت سيطرة مشرفهم.

2.1: بينت نتائج الدراسة انه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لاستراتيجية علاقات العمل في النقد المستمر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يوضح أن استراتيجية 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 يضع المشرفين تحت ضغط مما يجعلهم ينتقدون عمل العاملين بدون سبب واضح مما يحبط العاملين ويقلل أدائهم وانجازهم.

3.1: بينت نتائج الدراسة انه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لاستراتيجية علاقات العمل في الحرمان من استخدام الموارد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن وجود استراتيجية علاقات عمل تعمل على توفير الموارد داخل بيئة العمل وتوفير جميع الاحتياجات التي من الممكن أن يحتجها العامل لإنجاز المهام المرجوة منه.

4.1: بينت نتائج الدراسة انه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لاستراتيجية علاقات العمل في الضغط الغير مبرر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أن استراتيجية علاقات العمل تساهم في التقليل والحد من ممارسات الضغط غير المبرر من قبل المشرفين على العاملين.

2- أظهرت النتائج تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل نحو الزيادة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات التنمر في مكان العمل الى جانب استراتيجية علاقات العمل.

1.2: بينت نتائج الدراسة انه تعد لممارسة الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في الصراخ العلني نحو الزيادة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من الصراخ العلني من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب استراتيجية علاقات العمل.

2.2: بينت نتائج الدراسة انه تعد لممارسة الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في النقد المستمر نحو الزيادة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات النقد المستمر من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب استراتيجية علاقات العمل.

3.2: بينت نتائج الدراسة انه تعد لممارسة الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في الحرمان من الموارد نحو الزيادة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل بشكل سلبي العلاقة بين استراتيجية علاقات العمل والحرمان من استخدام الموارد، أي أن وجود ممارسات الإدارة

بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات الحرمان من استخدام الموارد من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب استراتيجية علاقات العمل.

4.2: بينت نتائج الدراسة انه تعد لممارسة الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في الضغط الغير مبرر نحو الزيادة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يبين أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل بشكل سلبي العلاقة بين استراتيجية علاقات العمل الضغط غير المبرر، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات الضغط غير المبرر من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب استراتيجية علاقات العمل.

#### الدراسة السادسة:

العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية "سلاوي حليلة"-دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أدرار، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجمت والاتصال بجامعة أحمد دراية أدرار خلال السنة الجامعية (2015-2016).  
انطلقت من سؤال رئيسي مفاده:

- كيف تساهم العوامل الاجتماعية والتنظيمية في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟  
ومن تساؤلات جزئية تتمثل في:
- كيف تساهم العوامل الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة؟
- كيف تساعد العوامل التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف؟  
حيث انطلقت من الفرضية العامة المتمثلة في:
- للعوامل الاجتماعية والتنظيمية دور في الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية مديرية أملاك الدولة بأدرار.  
حيث انبثق عنها فرضيتين جزئيتين هما:
- تساهم العوامل الاجتماعية بالمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للموظف.
- للعوامل التنظيمية دور في تكريس الاستقرار الوظيفي للموظف.
- اذ هدفت هذه الدراسة الى تحقيق هدفين أحدهما علمي والمتمثل في:
- معالجة ظاهرة الاستقرار الوظيفي.



- معرفة كيفية مساهمة العوامل الاجتماعية والتنظيمية ضمن المؤسسة.  
والهدف الآخر عملي يتجلى في:

- الوقوع على تلك العوامل من اجل العمل على مراعاتها والتشجيع عليها، ذلك لما لها من أهمية في ضمان استمرارية الموظف في خدمة المؤسسة.  
ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات جمع البيانات الاستمارة والملاحظة؛ اذ طبقت الاستمارة على 71 موظف من مجموع 86 موظف.

وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

النتائج المحققة للفرضية الأولى:

- ان العلاقات الاجتماعية السائدة داخل البيئة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تمسك الموظف سواء علاقته مع الرئيس أو الزملاء.

- ان جماعة العمل المبنية على أساس التعاون والصدقة من شأنها خلق جو ملائم لضمان استمرارية الموظف.

- للعوامل الاجتماعية دور في استقرار الموظف بالمؤسسة.

وهذا يدل على ان الفرضية تحققت.

النتائج المحققة للفرضية الثانية:

- وجود اتصال نازل فعال وهذا يعتبر عاملا مشجعا على سيرورة الموظف في المؤسسة.

- غالبية المبحوثين بينوا ان الاتصال الصاعد الفعال أثر على استقرار الموظف.

- أكد الموظفون وبقوة ان الاتصال بينهم له دور فعال سواء على مستوى الفرد والمؤسسة.

- للعوامل التنظيمية دور في استقرار الموظف بالمؤسسة.

حيث تدل هذه النتائج على تحقق الفرضية.

**كيفية توظيف الدراسات السابقة (أوجه الاستفادة):**

إن الدراسات السابقة والتي تحمل في أحد متغيراتها تشابه مع موضوع الدراسة أو تطابق أفادت بشكل أو بآخر في

تكملة البحث بوجه سليم أفادت بشكل أو بآخر في تكملة البحث بوجه سليم، فنجد:

اثناء صياغة إشكالية الدراسة تم الرجوع مثلا لدراسة يزن الحريرة والباحثين حمدي احمد عمر، وفاء محمد علي محمد اللذان تناولوا موضوع الدراسة كما تمت الاستفادة مثلا من اعمال حمدي احمد عمر علي ووفاء محمد علي محمد والباحثة بن منصور رفيقة في صياغة مفاهيم الدراسة.

ان اختيار وتحديد المنهج المتبع لم يكن سهلا لهذا تم الرجوع الى الدراسات السابقة والقيام بإطلالة على جميع الدراسات والمناهج التي اعتمدت عليها، ليتم بعد ذلك تحديد المنهج المناسب للدراسة وكذلك هو الحال بالنسبة لنتائج الدراسة حيث تم الرجوع اليها خاصة اثناء عملية تحليل النتائج المتحصل عليها وتفسيرها.

وأخيرا يمكن القول إنه على تعدد الدراسات السابقة ووفرتها وتنوع تخصصاتها، وعلى الرغم من وجود صعوبة في إيجاد تنوع في طبيعة الدراسات السابقة، إلا أنه لها وافر الإفادة والاستفادة ضمن الدراسة الحالية نظريا وميدانيا.

## الفصل الثاني: التمر الوظيفي

تمهيد

أولاً: نشأة التمر الوظيفي

ثانياً: سلوكيات التمر الوظيفي

ثالثاً: أسباب التمر الوظيفي

رابعاً: الآثار المترتبة على التمر الوظيفي

خامساً: استراتيجيات مواجهة التمر الوظيفي

سادساً: النظريات المفسرة للتمر الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد التنمر الوظيفي من المواضيع التي تستدعي الاهتمام العلمي في العديد من الحقول العلمية والمعرفية ذلك انه من المفاهيم والسلوكيات السلبية التي يتعرض لها العاملين والتي تؤثر بشكل سلبي على استقرار العامل وعلى انجاز أهداف المنظمة، ونظرا لان التنمر في بيئة العمل ظاهرة متعددة الأبعاد اذ يعتبر صورة من صور سوء المعاملة وشكل من أشكال السلوكيات المعيقة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي قد تخلق مخاطر صحية على بيئة العمل، وتشير هذه السلوكيات الى المضايقة والإساءة للعامل وتتم بشكل متكرر بغية التأثير سلبا على عمله واستقراره المهني. وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على سلوكيات التنمر في بيئة العمل من حيث صورها والأسباب المؤدية لحدوث هذه الظاهرة وكيفية تأثيرها والاستراتيجيات المتبعة لمواجهتها في حالة حدوثها.

## أولاً: نشأة التنمر الوظيفي:

بدأ الانتباه لموضوع التنمر الوظيفي في أواخر القرن الماضي عندما أقدمت مجموعة من الممرضات على الانتحار الجماعي نتيجة تعرضهم للذل والاحتقار والاستغلال والتنمر من قبل الأطباء، فهذه الحادثة لفتت انتباه نظر العالم هينز لامين (laymann) وبدأ يبحث في الأسباب الحقيقية وراء الانتحار، فتوصل الى ان الممرضات تعرضن للتنمر، فكان اول من يدعو الى حماية حقوق العاملين وكانت السويد أول دولة استجابت للحملة وقام بفتح عيادة يعالج فيها الذين تعرضوا للتنمر.

وبعد ذلك قام الكاتب البريطاني اندريا آدامز بنشر مقالات توعوية في مجلات علمية يدعو الناس لإدراك خطورة التنمر، حيث لاحظ نسبة التنمر في المنظمات وقام بكتابة أول كتاب عن التنمر في مكان العمل وكيفية مواجهته والتغلب عليه. وهذا الموضوع بدأ يلفت انتباه الباحثين الأمريكيين وجاءت الاعمال الأولية من المتخصصين في علم النفس والموارد البشرية، ودراسة تأثير هذه السلوكيات على الافراد والمنظمات وبدأ ظهور كتب تحت عنوان المشرف المتسلط والمدير الظالم، حيث كانت أغلبية الكتب تتحدث عن مواقف واقعية لضحايا التنمر من قبل المشرفين وشهود من العاملين في منظمات كبيرة ومعروفة.<sup>1</sup>

1 - سارين شانت خشادور دمرجان: أثر استراتيجيات علاقات العمل -الدور المعدل للممارسات الادرة بالتجوال-دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان، رسالة للحصول على درجة الماجستير في ادارى الاعمال، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كانون الثاني، 2018، ص 27.

بعد هذه الحملات والكتب ومطالبات العاملين بالأمان، جاء العالمين "نامي وروث" بجمع بيانات وحالات واقعية عن التنمر في مكان العمل حيث قاموا بمطالبات قانونية تحمي العاملين من التنمر وبناء نقابات عمل وقوانين تحاسب الشخص المتنمر وتوعية الناس واستخدموا مصطلح "Labor bullying"، حيث بذلوا جهودهم لفضح المنظمات والشركات التي تسيء معاملة عمالها وألغوا كتابهم الأول بعنوان "STOP HURT" دلائل التنمر في مكان العمل: استراتيجيات التوقف عن التعرض للأذى" وقاما ببناء حملات وجمعيات وروابط مع أقسام الموارد البشرية للتوعية والحد من سلوكيات التنمر<sup>1</sup>.

وبعد ذلك قدمت الباحثة ميشيل شيهان كتاب اسمه "الفناء الخلفي الى غرفة المجلس" وكان الكتاب يفسر وجود التنمر في المدارس وصولا الى مكاتب العمل، حيث أحدث هذا الكتاب ضجة كبيرة خصوصا من النساء العاملات، ومن خلاله تم وضع قانون يحمي النساء العاملات من التنمر في استراليا عام 2005.

وخلال الفترة 2007-2011 قام دكتور نامي بتكملة كتابه الثالث the bullying workplace بيئة عمل خالية من التنمر وقام بإعطاء محاضرات في الجامعات والمنظمات وتم بناء موقع رسمي لإيجاد حلول التواصل مع المنظمات بشكل مباشر، وفي عام 2017 قام بإنشاء جامعة ضد سلوكيات التنمر حيث تم ارسال المدراء والمشرفين في المنظمات التي تعاني من التنمر وتدريبهم وبناء خلفية صحية لهم وتعليمهم كيفية التعامل مع العاملين<sup>2</sup>.

### ثانيا: سلوكيات التنمر الوظيفي:

يمكن تعريفها على أنها مجموعة السلوكيات السلبية التي يواجهها العاملون من مضايقات وأذى اما تكون معنوية او لفظية او جسدية ويؤثر على المدى البعيد على أدائهم وفاعلية الإنجاز للعمل المطلوب، وتتمثل هذه السلوكيات فيما يلي:

الاستخفاف: التقليل من قيمة العامل أمام الآخرين لتبرير العدوان تجاهه الاستهزاء به والانتقاص منه.

الإساءة اللفظية: تعد وسيلة لممارسة السلطة والتسلط على الآخرين وتتمثل في التوبيخ والصراخ العلني والتعرض للسخرية واذلال العامل أمام بقية الافراد.

النقد المستمر: هو انتقاد العاملين في المنظمة على تصرف أو كلام أو فعل بدون توقف ولأكثر من مرة.

1 - اسارين شانت خشاودر دمرجان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2 - المرجع نفسه، ص 28.

تقويض العمل: إعطاء العمل مهام قليلة وبسيطة جدا أو توجيه انتقاد مستمر لعمله وعدم إعطائه معلومات في العمل، وان يكون محط استهزاء وعدم اعتراف بنشاطه وحرمانه من حقوقه وتغيير دوره في العمل ومراقبته أكثر من اللازم في المؤسسة<sup>1</sup>.

أمثلة عن سلوكيات التنمر الوظيفي:

-الصياح أمام الزملاء أو العملاء أو على انفراد.

-الاستهزاء المتكرر.

-المعاملة الغير عادلة فيما يتعلق بالاستحقاقات والاجازات والتدريب.

-التدخل في العلاقات الشخصية.

-المراقبة والانتقاد المبالغ فيه.

-تكليف العامل بمزيد من العمل بشكل متعمد.

-اسناد المهام التي لا تعكس المهارات او المستوى العلمي للعامل.

-افتعال السخرية المتعمدة.

-اللقاء اللوم على الآخرين دون وجه حق.

-الاحتفاظ بالمعلومات الضرورية لإتمام المهام<sup>2</sup>.

ثالثا: أسباب التنمر الوظيفي:

1 -حمدي أحمد عمر، وفاء محمد علي محمد: التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سوسولوجية على عينة الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين، مجلة علوم الانسان، جامعة سوهاج -مصر-، العدد 1، المجلد 10، 2021، ص ص 104\_ 106.

2 -Christine R & Wilson D : workplace bullying, reviewed by Anna kathrina Ph D, 18 december 2021, positive psychology.com.

2-خازم جواد عبد الزيدي، ولاء جلال عبد الأمير الشمري: تأثير القوانين في سلوكيات التنمر الوظيفي -بحث في وزارة التعليم العالي العراقية-، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 23، د.س، ص 999.

3-سوزان فؤاد بكر: سلوكيات التنمر في مكان العمل، كلية التجارة، بنات جامعة الازهر، المؤتمر العربي الدولي 24 للتدريب والتنمية وإدارة البشر - الطريق الى السعادة المؤسسية-المنعقد في القاهرة -مصر في الفترة من 13-15 نوفمبر 2018.

لقد اختلف الباحثون في تحديد أسباب التنمر الوظيفي كونه سلوك عدواني يمكن ان يأخذ أكثر من شكل، حيث يعود لعدة أسباب أهمها:2

الكيفية التي ينظم بها العمل: سوء الاتصالات التنظيمية، مثل عدم كفاية المعلومات بين المستويات التنظيمية وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- طريقة الاشراف والقيادة.

- طبيعة العمل.

- امتلاك السلطة والنفوذ.

- نقص اعداد العاملين وعدم اخضاعهم للدورات التكوينية.

- خلل في نظم العمل، كالاقتدار الى سياسات تتعلق بالسلوكيات، كثافة العمل، نقص اعداد الموظفين، الغموض في الأدوار.

- الأسباب والعوامل الشخصية: هناك دوافع شخصية مختلفة لسلوك التنمر كأن يكون تصرفا طائشا او نتيجة الشعور بالملل او لانهم يجدونه تصرفا طبيعيا او لان الضحية يستحق ذلك او ان يكون مؤشرا على القلق او عدم السعادة في الاسرة او المنزل او العمل، كما ان هناك خصائص انفعالية للضحية مثل الخجل او قلة الأصدقاء.

- الأسباب والعوامل النفسية: وتكون مبنية بالأساس على العواطف والغرائز والعقد النفسية والقل والإحباط والاكتئاب، فالغرائز هي استعدادات فطرية لإدراك معين وهذا الادراك يؤدي الى سلوك معين مبني على ادراكه الذاتي، والإحباط مثلا يكون نتيجة الإهمال وعدم الاهتمام من البيئة المحيطة بالمتنمر مما يؤدي الى الغضب والتوتر وسلوك العنف والتنمر.

- الأسباب والعوامل الاجتماعية: تتمثل في كل الظروف المحيطة بالفرد من الاسرة ومكان السكن والمجتمع المحلي والزلاء وبيئة العمل او التعلم.

رابعاً: آثار التنمر الوظيفي:3

1- على العامل:

تؤثر سلوكيات التنمر في بيئة بصفة تدريجية وممتدة وخفية ومع تراكمها مع الوقت تؤثر على صحة العاملين النفسية (اكتئاب، ضغوط، القلق والعزلة وقد تصل حتى إلى محاولة الانتحار) كما تؤثر أيضا على الصحة

الجسدية اذ تسبب بالعديد من الامراض مثل ضغط الدم وأمراض القلب وغيرها نتيجة الضغوطات النفسية التي يتعرض لها العامل، ومن الاثار التي تترتب عنها أيضا المشاكل المالية والاجتماعية والاسرية للضحايا من العاملين.

## 2- على المنظمة :

أ- انخفاض مستوى الإنتاجية.

ب- صعوبة استقطاب الموارد البشرية المؤهلة نتيجة سوء السمعة اللاصقة بهذه المنظمة.

ت- التأثير على عملية الابتكار والابداع.

ث- ارتفاع دوران العمل.

ج- زيادة تكاليف المنظمة نتيجة الدعاوى المكلفة التي تتحملها من تعويضات مقدمة للعاملين.

ح- هيكل تنظيمي ذات طابع مفكك وضعيف.

## خامسا: استراتيجيات مواجهة التنمر في بيئة العمل:<sup>1</sup>

1- الجهود الخارجية المتمثلة في القوانين والتشريعات التي تنص على حماية العاملين.

2- الجهود الداخلية المرتبطة بالمنظمة والمتمثلة في:

-إدراك القادة والرؤساء بخطورة انتشار هذه الظاهرة في مكان العمل.

-التعرف على الحالات التي تتعرض للتنمر ودراستها والعمل على معالجتها والتعامل معها.

-وضع خطة لاستكشاف حالات التنمر وقت حدوثها في المنظمة .

-مشاركة العاملين في كافة المستويات الإدارية.

-تدريب العاملين على كيفية تطبيق سياسة مقاومة التنمر.

-وضع إجراءات تأديبية على أن يتم تطبيقها بشكل تدريجي .

<sup>1</sup> -سوزان فؤاد بكر: سلوكيات التنمر في مكان العمل، مرجع سبق ذكره.



-تطبيق نظام العقوبات على هذه السلوكيات.

### سادسا: النظريات المفسرة للتنمر الوظيفي:

تعددت وتباينت النظريات المفسرة لهذه الظاهرة من أهمها:

#### النظرية السلوكية:

إن المتنمر يعزز سلوكه من قبل الأفراد المحيطين به مثل الزملاء والأصدقاء وإحراز النجومية بين زملائه مما يجعله يشعر بأنه مختلف ومتميز، كما أن حصول المتنمر على ما يريد يمثل بحد ذاته تعزيزا، هذا يدفعه لإنشاء وبناء مواقف تنمريه في الاعتداء على الأفراد المحيطين به من زملاء، دون أدنى مقاومة من طرف الآخرين أو حتى من طرف الكبار كأولياء، مما يعزز السلوك وعليه فالفرد وفق النظرية السلوكية أمامه الفرص لاكتساب السلوك التنمري أكثر.

#### نظرية التعلم الاجتماعي:

صاحب هذه النظرية هو (ألبرت باندورا) حيث يدرج مفهوم نموذج التعلم بالملاحظة ضمن حقل سوسولوجيا التربية و يقوم على افتراض مفاده أن الإنسان ككائن اجتماعي، يتأثر باتجاهات الآخرين ومشاعرهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، أي أن باستطاعته التعلم منهم عن طريق ملاحظة استجاباتهم وتقليدها وإمكانية التأثر بالثواب والعقاب على نحو تبادلي وهذا ما يعطي التعليم طابعا تربويا ( فسلوك العدوان والتنمر إنما هو لا يتم في فراغ بل في محيط اجتماعي صورة عن النماذج التي شاهدها الفرد في المجتمع ( خاصة الأسرة) ومنها قلده، وردة فعل المجتمع هو الذي يعزز أو يطفئ السلوك التنمري. وعليه فالسلوك الإجرامي والعدائي إنما هو سلوك مكتسب عن طريق التعلم ومن خلال التفاعل الاجتماعي وهو يتم بنفس الطريقة التي يتعلم بها الناس أي نمط آخر من أنماط السلوك الاجتماعي، فسلوك العنف يتم تعلمه عن طريق التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات المختلفة للتنشئة الاجتماعية وذلك كالأُسرة والمدرسة.

#### النظرية الوظيفية:

ترجع النظرية العنف والعدوان وأشكال التنمر نتيجة لفقدان الارتباط والانتماء للجماعات الاجتماعية التي تنظم وتوجه سلوكيات الأفراد المنتسبين إليها أو نتيجة فقدان المعايير والضبط الاجتماعي، كما يعتقد أصحاب هذا التوجه أن المتنمرين يسلكون سبيل العنف والتنمر نظرا لعدم معرفتهم بأسلوب آخر للحياة غير السلوك المتسم بالعنف والتنمر.

### نظرية الإحباط والعدوان:

أكد كل من دولارد وميلر (Miller & dollar) أن العنف والعدوان بجميع أشكاله اللفظية والجسدية، إنما هي استجابة فطرية للإحباط، حيث تتناسب طردياً شدة العدوان كلما زاد الإحباط، وعليه فالرغبة في السلوك التنمري والعنف تختلف بكمية الإحباط التي يعانيه الفرد، إن الشعور بالضيق وإعاقة إشباع الرغبات البيولوجية أو النفسية تثير لدى الفرد الإحباط مما يولد لديه سلوك عدواني بالتالي فإن سلوك العدوان هذا ما كان ليحدث لو لم يكن هناك شعور بالإحباط.

### نظرية الضغط والمشقة:

تقوم هذه النظرية على مبدأ أن الضغوط الحياتية الخارجية تؤثر في العمليات النفسية والتي بدورها تدفع بالفرد نحو السلوك العدواني، وهناك نوعان من مثيرا المشقة :

النوع الأول: يرتبط بأحداث الحياة الغير سارة وضغوط العمل والأدوار المختلفة بوصفها مثيرات للمشقة التي قد تدفع إلى السلوك العنيف والعدواني.

النوع الثاني: يرتبط بالضغوط البيئية مثل الضوضاء والازدحام والتلوث والطقس وكل الظروف الفيزيائية واختراق الحدود الفردية والاعتداء على الحيز المكاني الشخصي، كل هذه المؤثرات البيئية لا تخلق العدوان في حد ذاته وإنما تحدث أثارا نفسية أو سلوكية قد تدفع إلى العدوان.

### النظرية التحليلية:

تفسر هذه النظرية التنمر على أنه نتيجة صراع وتناقض بين غريزة الحياة وتحقيق الذات، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تعذيب الآخرين وإلحاق الأذى بهم والتصدي لهم أو حتى تجاه نفسه، فالسلوك العدواني هو استجابة غريزية وطرق التعبير عنه متعلمة ومكتسبة ولا يمكن ضبطها ووضع حد لها، لكن يمكن فقط تحويلها الى اهداف تقبل اجتماعيا أما إذا وجدت العدوانية الغريزية فإنها تظهر في هيئة عنف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الوهاب مغار: التنمر الوظيفي، مقارنة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 43، جوان، 2005، ص ص 517 \_ 519.

## خلاصة الفصل:

يتمثل التنمر الوظيفي في السلوكيات السلبية المنتشرة بصورة جلية في المؤسسات سواء كانت خدماتية أو اقتصادية، حيث تعددت صورها وأسبابها والآثار الناجمة عنها سواء على العامل أو المنظمة. وفي ضوء ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ومن خلال عرضنا للمادة العلمية للتنمر الوظيفي أو ما يعرف بالتنمر في بيئة العمل، تبين أن هذه السلوكيات تؤثر سلباً على المؤسسات والمنظمات وعلى العاملين بصفة خاصة.

## الفصل الثالث: الإستقرار المهني

تمهيد

أولاً: أهمية الاستقرار المهني

ثانياً: مظاهر الاستقرار المهني

ثالثاً: مظاهر عدم الاستقرار المهني

رابعاً: عوامل الاستقرار المهني

خامساً: النظريات المفسرة للإستقرار

المهني

خلاصة الفصل

## تمهيد:

ان المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي يضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية تعمل جاهدة من اجل تحقيق اهداف المنظمة، لهذا يعد العنصر البشر هو اساس العملية التنظيمية أي ضمان استمرار المنظمة ومن ثمة ضمان ثباته فيها ولا يتحقق ذلك الا بتهيئة البيئة التنظيمية له، وعليه فموضوع الاستقرار المهني من المواضيع التي شغلت ولا تزال تشغل بال المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية، سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة من اجل معالجة حيثياته البحثية، ونحن بدورنا سنحاول الوقوف على هذا الموضوع من خلال التطرق الى اهميته، وعوامله ومظاهر واهم المداخل النظرية لدراسة الاستقرار المهني.

## أولاً: أهمية الاستقرار المهني:

للاستقرار أهمية قصوى سواء بالنسبة للفرد الموظف والمنظمة لأن استقرار الفرد يرتبط باستقرار المنظمة، ويبرز ذلك من خلال النقاط التالية:

- يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية التي تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل.

- تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين مما يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلا من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى.

- الموظفون المستقرون يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ اعلى الدرجات في السلم الإداري.

- يتسم هؤلاء الموظفون بإتقانهم للعمل وتنامي خبرتهم وكذا اندماجهم بشكل فعلي في المنظمة.

- التمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

- انخفاض واضح وملحوظ لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض، وكذا دوران العمل والحوادث.

- ضمان مستوى عال من الأمان وانخفاض أو توقف نهائي للاضطرابات التي كانت سائدة في المؤسسة.

- قلة الشكاوى والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة.

- محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.

- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يسهم ذلك في تحقيق الإنجاز الفعال.<sup>1</sup>

#### ثانيا: مظاهر الاستقرار المهني:

استقرار العامل في عمله من الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع إنتاجية يعد المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن لأية مؤسسة أن تضمن إنتاجية عالية وأرباحا مناسبة دون الاهتمام بهذا الجانب أو العمل على توفيره داخل المؤسسة وتتجلى مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار في:

مؤشرات الاستقرار المهني للعامل في:

أ- الانسجام مع الزملاء: إن شعور العامل بأن حقوقه محمية، سواء من الإدارة أو من النقابة يدفعه إلى الانسجام أكثر مع زملائه، أما إذا كان مستاء داخل مكان العمل فهذا من شأنه أن يدفعه إلى النفور من جماعة العمل.

ب- الراحة النفسية: الراحة النفسية هي تعبير داخلي عن نتيجة عدم مصادفة العامل لأي عقاب داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسيا عليه، ويقف مانعا أمام العامل في عمله، ومنه يحاول الانتقام بشتى الطرق سواء باللامبالاة في العمل أو تخريب آلة أو تغييب...، وهذا بدوره ينعكس سلبا على الإنتاج داخل المؤسسة.

ج- المواظبة على العمل وانخفاض نسبة الغياب: تعتبر مواظبة العامل على عمله وحضوره في الأوقات المحددة له دون تأخرات دائمة أو غيابات متكررة كلها دلائل على رضا هذا العامل عن عمله واهتمامه به، ومعنى هذا أن العامل يعيش جوا مهنيا ملائما لا يخلق لديه أي شعور بالقلق أو الملل أو التذمر، وأن كل الظروف مواتية لممارسة عمله دون ومعناه أن العامل يرى مستقبله، اللجوء إلى أساليب سلبية مثل التغييب بعذر أو بغير عذر من خلال مهنته أن أنه مستقر في عمله.

<sup>1</sup> سلاوي حليلة: العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجمنت والاتصال، جامعة احمد دراية أدرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والاسلامية ، 2015 2016، ص37.

د-انخفاض نسبة الحوادث: إن انخفاض نسبة الحوادث تعتبر مؤشرا من مؤشرات الاستقرار المهني، فالجوي الصناعي هو المسؤول عن ارتفاع أو انخفاض معدل حوادث العمل، لذا يجب توفير كل الظروف الملائمة التي تقلل من إصابات العمل وذلك بتوفير كل الألبسة والأقنعة الخاصة بذلك، وتوعية العمال فيما يخص سلامتهم وذلك بتخصيص قسم للأمن الصناعي، ومنه يشعر العامل بالاهتمام به وخوف الإدارة على أمنه وصحته.

ه-شعور العامل بأهميته: يرغب العامل دوما في أن يحظى بقدر كبير من الأهمية داخل المؤسسة التي ينتهي إليها، ويتبين هذا الاهتمام من خلال معاملة الإدارة له واستجابتها لمطالبه، وكذلك علاقته بالمشرفين وزملائه في العمل؛ فإذا التمس العامل هذا الاهتمام الذي يتجلى في الاستماع إلى شكاويه ومنحه فرصا عادلة للترقية ومكافآت تشجيعية، والعمل أكثر على الرفع من مستوى أدائه وإنتاجه، وتحسين ظروف العمل والخدمات، وهذا ما يجعله راضيا عن عمله ومستقر فيه.

و-قلة الشكاوى والمظالم لدى العمال: إن قلة الشكاوى وعدم وجود مظالم داخل المؤسسة أكبر دليل على رضا العمال عن أعمالهم واستقرارهم فيها، وهي مؤشر هام على وجود عدالة ومساواة بين جميع العمال، كذلك فإن سير العمل بشكل منظم يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية ويحقق استقرارهم المهني.<sup>1</sup>

### ثالثا: مظاهر عدم الاستقرار المهني:

لأي ظاهرة مؤشرات خاصة به، والتي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الأفراد. والاستقرار المهني له مؤشرات تقيم على أنها علنية، حيث تتمثل هذه المؤشرات في الظواهر التالية:

#### أ-التغيب:

هي ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، ويحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة مقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بافتراض أنهم موجودون فعلا وهو

<sup>1</sup> - مطلاوي ربيع: عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، العدد 23، ص 264.

إشارة موضوعية لعدم تكيف الانسان مع محيطه، كما أنه مؤشر مساعد خاصة من أجل تقصي التوتر والاستياء الناتجة عن عمله كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها.

#### ب-ترك العمل:

يستخدم مصطلح "ترك العمل" للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل، فحيثما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه، فهذا يعني أن غير مستقر في عمله.

#### ج-كثرة الشكاوى:

ان كثرة التذمر المستمر عند العاملين يؤدي بهم إلى رفع شكاويهم الى المشرفين والمسؤولين عليهم، وقد تكون هذه الشكاوى ناتجة عن الشعور الصادق بظلم وقع فعلا كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات نفسية يهدف بها العامل للدفاع عن نفسه نتيجة شعوره بعدم قبول الآخرين وملاحظتهم له، مما ينجم عنه كرهه لمحيط عمله ككل، وتدل كثرة الشكاوى المقدمة من طرف العمال إلى الجهات المختصة بالمسؤولين أو النقابات على وجود متاعب وعلى عدم الاستقرار في جانب من الجوانب والاهتمام بها ودارستها، وهذا لتفادي التعقيدات الناجمة عن عدم الاكتراث بها، والتي تؤثر ليس على المؤسسة فحسب، بل على من فيها من عمال أيضا.

#### د-الاضراب:

يعتبر الإضراب أهم مؤشر لعدم الاستقرار والتذمر، يلجأ إليه العامل متى استعصى عليه التخفيف مما يعانیه من تأزم وتوترات مختلفة المصادر عما يكابده من حرمان، ولأن هذا التأزم وإحباط هذه الحالات يحدث في نطاق العمل، فالعامل يعتقد خطأ أو صوابا أن الإدارة هي المسؤولة عن هذا التأزم وإقامة العقبات في سبيل هذه الحاجات، فلا مناص من تحطيم هذه العقبات؛ والإضراب هو الطريقة الوحيدة المثيرة إلى ذلك في نظره.

#### هـ-التمارض:

من أجل التخلص من عمل غير ارض عنه وغير مستقر فيه يهرب العامل إلى التمارض ويبلغ به الأمر إلى حد اظهار اضطرابات مرضية، ويربطها أحيانا بمطالبه كتغيير أو تحسين ظروف العمل، ويتجلى هذا المظهر خصوصا لدى العامل الذي يشعر بالضيق في العمل.

#### و-اللامبالاة والتخريب:



تشير الشواهد التي ظهرت مؤخراً إلى أنه حينما يتضاعف الشعور بعدم الاستقرار ويصبح مزمناً، تحدث صدمات ترك العمل بالمنظمة سلوكاً غير منتج، كاحتكارهم للمعلومات أو توجيه الاجتماعات بعيداً عن جداول الأعمال أو إحجامهم عن التعاون مع الرؤساء وزملاء العمل ومن الممكن ان يلجأ إلى السرقة أو التزوير وأي شكل من أشكال التخريب واللامبالاة وخيانة الأمان.<sup>1</sup>

#### رابعاً: عوامل الاستقرار في العمل:

ويمكن تعريف عوامل الاستقرار بأنها مجموعة المؤشرات النفسية والفيزيولوجية والإنتاجية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة.

واستقرار العامل في منصبه مرتبط كذلك بعوامل أخرى ومن ظروف فيزيقية ملائمة ولشروط نفسية واجتماعية وغيرها من العوامل التي تساهم في استقرار العامل.

#### العوامل المادية:

تحتل العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أصبح توفر الظروف الفيزيقية الجيدة للعمل داخل المؤسسة الصناعية الحديثة من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وتساعد على الرضا والاستقرار، ويقصد بالظروف الفيزيقية مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله.

إن أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء، ذلك انه في معظم المصانع يوجد ولو قدر معين من الضوضاء قوية، بحيث يتعذر اتصال العمال ببعضهم البعض مما يعرضهم لعلاقات سيئة، وهناك ن وعان من الضوضاء:

- ضوضاء مستمرة.

- ضوضاء متقطعة.

<sup>1</sup> مطلاوي ربيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 264 269.

وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبوله لها، فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل، أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من انتباه العامل فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات مثلا الآلة الراقنة تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة لاشتغاله بها مما يجعل العامل اقل تركيزا فيؤدي ذلك إلى التعرض لحوادث العمل، ولهذا فعلى المؤسسة أن تعمل من أجل تكييف العامل مع نوع الضوضاء والإقلال منها، ويتبقى عليها توفير وسائل الأمن التي تحمي العامل من الشعور بالضيق والتوتر النفسي.

### الإضاءة:

تختلف الوظائف والأعمال من حيث احتياجها لشدة الدقيقة تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره، إضافة إلى ذلك فإن الضوء يؤثر على أداء العمل وإتقانه، وعليه يجب توفير الضوء المناسب للعمال حتى يستطيعوا تأدية أعمالهم بالصورة المطلوبة ودون إجهاد لبصرهم وحدوث مضاعفات نتيجة الإضاءة السيئة وذلك بهدف توفير الجو الملائم والظروف الحسنة حتى يفسر العمال في تغيير عملهم أو مغادرة المؤسسة.

### درجة الحرارة:

تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل أين يحتاج باستمرار إلى التجديد بعض الأعمال العمل إلى التجديد بعض الأعمال أين يحتاج جو باستمرار، ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وكثرة التعرق.

يقصد به كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل.

لضمان الأمن الصناعي وسلامة العامل من الأمراض المهنية وصيانة المعدات والعامل كلما شعر بالأمن والأمان وسلامته في تأديته لعمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل، وارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها.

### الاجر:

يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة لغالبية العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة، فالأجر هنا يعبر عن الجهد الذي يبذله العامل أثناء أدائه للعمل وتوجد طريقتان للدفع:

- أجر حسب القطعة.

- أجر حسب الزمن.

وطريقة أخرى وشائعة وهي المشاركة في الأرباح.

ال فللأجور دور فع في استقرار العامل ودفعه لزيادة الإنتاج وتطوير قدراته المهنية، وعليه فالأجر قد يدفع العامل إلى المزيد من بذل الجهد في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار في العمل.

### الترقية:

الترقية من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم للعمل وتزيد في شعورهم بأهمية العمل، ويمكن تعريف الحوافز على أنها قوة تدفع الفرد وتوجهه إلى ناحية معينة.

ونظرا لأهمية الترقية وتأثيرها على استقرار العامل لابد من رسم سياسة فعالة للترقية في أية مؤسسة، فالترقية تعطي الأفراد مزيدا من الاستقرار والمؤسسة بمساهمتهما في تحسين وضعية العمال داخلها وخارجها، أي في المجتمع بصفة عامة تعطي للعمال المزيد من الولاء لها والشعور بالانتماء مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار.

### 2-العوامل الاجتماعية:

لكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لابد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية والتداخل الذي يتم بين الأفراد والجماعات، وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظرى المؤسسة كمجتمع بشري يتأثر ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والشخصية التي يجب أن يحظى بها بعناية أصحاب العمل إلى المؤسسة.

ان موضوع القيادة من المواضيع الهامة جدا خصوصا إذا كان المشرف أو القائد مقدرًا للمسؤولية التي يتولاها، ويؤدي أدوارها ليس باعتباره يحافظ على مستوى الإنتاج بالمؤسسة وضمان كفاءة الإنتاج فحسب، بل يعمل بقدر الإمكان على تقوية وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينه وبين العمال وخلق جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل .

فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأثير، وهذا من أجل رفع الروح المعنوية للعمال، فهي تساعد على الانسجام والتفاهم بموضوعية مع الإدارة، وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وبالتالي البقاء والاستمرار فيها.

#### ب-الاتصال:

لقد عرف الاتصال بتعريفات عديدة منها تعريف وردر Wourder بأنه تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والآراء، ونظام الاتصال في المؤسسة غالبا يؤدي وظيفتا:

إعطاء واستقبال التوجيهات ثم إرسالها واستقبال المعلومات، أو اتصال الإدارة بالعمال والسماح لهم بالاتصال بالإدارة.

والاتصال داخل أية مؤسسة يتخذ صوار أو أشكالاً متباينة منها:

ب-1-الاتصال الرسمي: وهو مجموعة الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال :

الاتصال النازل: وتتضمن غالبا القرارات والأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسهم أو إلى العمال .

الاتصال الصاعد: ويمثل إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسهم، وقد يحتوي هذا الاتصال على اقتراحات لصالح العمال ومن اجل تحقيق هذا الهدف ينبغي ألا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب بل يأخذون بعين الاعتبار حالة العمل.

الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد ومن أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها ينبغي أن يكون الاتصال مرنا مشبعا بالعلاقات الإنسانية حتى تسهل مهمة العمال والمشرفين، وذلك أن الاتصال الجيد يساعد الإدارة على كشف بعض الظواهر النفسية الاجتماعية التي يعاني منها العمال، مما يدفعها إلى مساعدتهم وتنمية قدرتهم ودفعهم للعمل.

#### ب-2-الاتصال غير الرسمي :

وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية لا يستطيع تحقيقها إن يظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية، إلى على أساس الصداقة والتعاون بين العاملين غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية، والتي

تتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية قائمة على المودة والتعاون والثقة وهذا يزيد من اندماج العمال مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للعلاقات الاجتماعية يكونون عادة غير ارضين عن أعمالهم وينعكس على إنتاجيتهم ومعدل غيابهم وتركهم للعمل.

### 3-العوامل النفسية ::

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية والحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية، ومن هذه العوامل نذكر منها :

#### أ-الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والأمن الداخلي للمؤسسة:

ان الرضا عن العمل ينبع من إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، فالمؤسسة من أجل رضا العمال أو إعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات والقيادة المتسامحة، وتوفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية، وكل هذا ينعكس على نفسية العامل ويجعله ارض ومستقرا.

كما يجب على المؤسسة أن تحقق للعامل وسائل الشعور بالأمن كالتأمين من الفصل، فالعامل الذي يشعر أنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل.

#### ب-الإحساس بالتقدم:

العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني وتحديد التطلعات، إن لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال .

فالعامل الذي لا يتيح له المؤسسة فرص التقدم، يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة، فالفرد يكون راضيا عن عمله وأكثر استقرارا فيه متى علم أن سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير<sup>1</sup>.

#### خامسا: النظريات المفسرة للاستقرار المهني:

##### 1- نظرية ذات العاملين :

<sup>1</sup> جبلي فاتح ، مرجع سلق ذكره، ص ص 42 50.

يرى هيزبرغ أنه هناك دوافع تحفز على العمل إذ تنقسم إلى قسمين هما:

أ- **دوافع الاستقرار:** والمقصود بذلك حاجة العمال إلى "الشعور بالاستقرار في العمل والعدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة وكذلك من ناحية الاستقرار الوظيفي" وتتمثل هذه الدوافع في "الأجور والراتب، الأمن، المركز الوظيفي، العلاقات بين الرؤوس، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها العلاقات بين حجم الهرم الإداري، ظروف العمل المادية"

ب- **دوافع الإنجاز:** والمقصود بذلك شعور العامل بأنه "يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه" وهي دوافع تتعلق بالعمل مباشرة وتتمثل في "الترقية، المسؤولية لإنجاز العمل، التقدير والاحترام نتيجة الانسجام، طبيعة العمل ومخاطره"<sup>1</sup>

## 2- نظرية ماسلو في الحاجات :

تقوم هذه النظرية على فكرتين أساسيتين:

\* أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى.

\* الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته وطالما يتم لإشباع 2 5. حاجة معينة بدرجة كافية لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية

حيث قام ابراهام ماسلو بتحديد احتياجات الانسان وتصنيفها كما يلي:

**الحاجات الفسيولوجية :** فهي تحتل المرتبة الأولى في سلم الحاجات وتتمثل في الحاجات الأساسية التي يجب توفرها لضمان بقاء الإنسان، غير أنه بمجرد إشباعها ينجر عنه إشباع حاجات أخرى .

**حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، وهنا المسؤول المباشر يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة وأيضا استقرار العمل، وهذا بدوره ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي ولكن نفس الشيء ما إن يشبع هذه الحاجات إلا وتولد لديه رغبة في إشباع حاجات أخرى وهي الحاجات الاجتماعية.

<sup>1</sup> سلاوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص86

الحاجات الاجتماعية: وتتمثل في حاجة الفرد إلى الانتماء والارتباط والتعاطف... إلخ، فهذا الإنسان اجتماعي بطبعه فلا يستطيع العيش أو العمل بمعزل عن الآخرين فهو يحتاج إلى الانضمام إلى جماعة يتفاعل ويتعامل معها.

**حاجات الاحترام والتقدير:** وتبرز من خلال قبول الفرد ضمن الجماعة قصد الحصول على التقدير والاحترام من قبل الآخرين بالإضافة إلى تأكيد الذات وهذا ما يولد بما يسمى بالثقة بالنفس، ويتأتى ذلك من خلال اعتراف من طرف المسؤول المباشر بالأداء الجيد.

حاجات تحقيق الذات: وهي عبارة عن رغبة الفرد للتعبير عن الحقيقة الفعلية للذاتية والوصول إلى أقصى ما يمكن تحقيقه<sup>1</sup>.

### 3- نظرية الدرڤير:

اعتمد في دراسته هذا على نظرية ماسلو واقترح أن للفرد ثلاث مجموعات من الحاجات يسعى إلى تحقيقها.

حاجات الوجود: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة تحقيق الحاجات الأساسية .

حاجات الارتباط: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

حاجات النمو: وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج.

ومن ثمة فإننا نجد أن هذه الحاجات تتشابه مع حاجات مع ماسلو وذلك من خلال حاجات الوجود تناظر الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار، وأن حاجة الارتباط تقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، أما حاجات النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتقدير الذات، غير أن حاجات ماسلو تبرز في شكل هرم في حين حاجات الدرڤير تبرز من خلال خط مستقيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سلاوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 86 87.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 88.

### خلاصة الفصل:

يتحقق الاستقرار المهني للعمال في المؤسسات عندما تتوافر مجموعة من العوامل التي تعتبر ضرورية لتحقيق الجو الملائم للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة منذ البداية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء على عامل واحد من هذه العوامل، كما نجد من بين العوامل المساهمة في استقرار العوامل التنظيمية فتتجسد في الاتصال التنظيمي والإشراف التنظيمي والحوافز المادية المعنوية، وتم دراسة هذا الموضوع.



الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أسلوب التحليل الميداني

خلاصة الفصل

تمهيد:

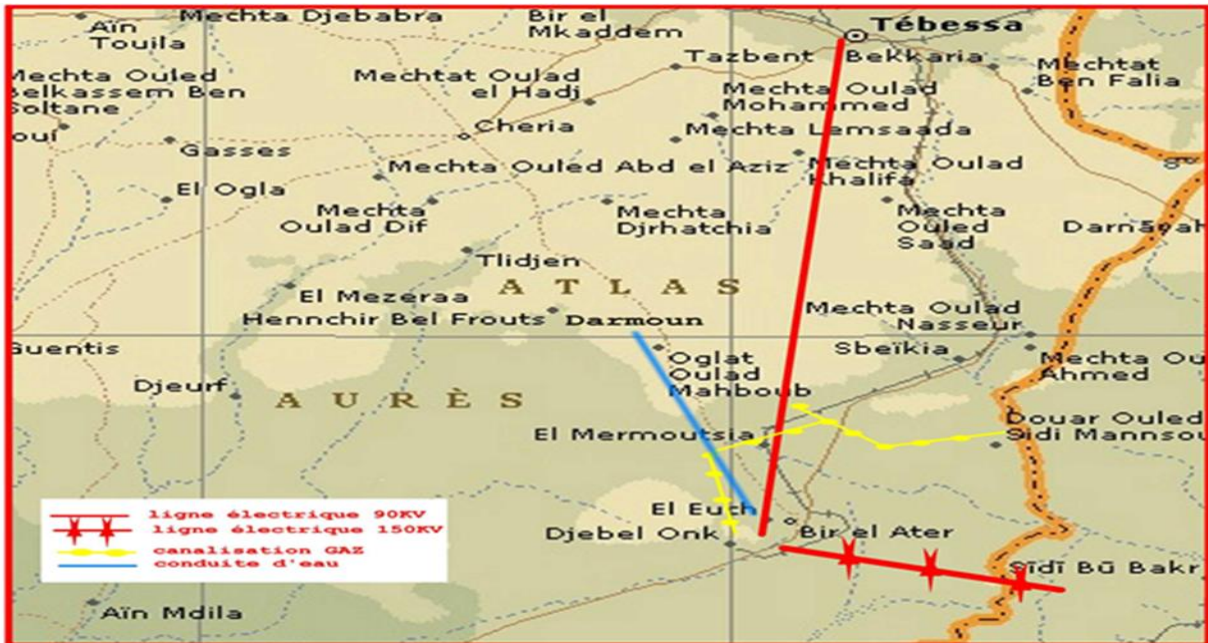
ينطوي البحث العلمي على انتهاج مجموعة من الخطوات العملية المنهجية المتكاملة، وعليه تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة (الجغرافي والبشري والزمني)، كما تم اعتماد منهج يتلاءم مع نوع الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد أدوات منهجية لجمع معلومات ميدانية، وكذلك تحديد عينة الدراسة التي تميز مجتمع البحث، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

أولاً: مجالات الدراسة:

### 1-المجال الجغرافي:

#### 1-1- التعريف بالمؤسسة SOMIPHOS :

مؤسسة مناجم الفوسفات مقر ادارتها تبسة، ويوجد فرع بمدينة بئر العاتر وهو الذي سنختص بدراسته. يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسه على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة – بئر العاتر-ويبعد ب 25 كلم عن الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340كلم.



خريطة تمثل الموقع الجغرافي لمؤسسة فرفوس بئر العاتر

### 2-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق «SOCIETE DE DJEBEL ONK» S-D-O وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة.

وتم تأميم المؤسسة «SOCIETE DES RECHERCHES ET EXPLOITATION»: «SONAREM» " مؤسسة الأبحاث والاستغلاليات المنجمية والتي كان مقر إدارتها العاصمة بالحراش، لكنه حول في 03/ جوان/ 1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة «FERPHOS» مؤسسة الحديد والفسفات.

أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين «SOCIETE DES MINES DE FER»: «SOMIFER» ; ومقر إدارتها بالونزة و «SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATE»: «SOMIPHOS» مؤسسة مناجم الفوسفات، ومقر إدارتها بمدينة - بئر العاتر - والتي سنخصها بالدراسة.

### 3-1- طبيعة نشاط المؤسسة:

تلعب مؤسسة «SOMIPHOS» دورا هاما جدا، حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، وهي في ظل ذلك تسعى لتحقيق:

- مراقبة تنفيذ الأهداف .
- السهر على تنفيذ المخططات على أكمل وجه .
- السهر على الاستقرار في المركب.
- الإشراف على تسيير جميع المصالح والأقسام.
- توقيع جميع الوثائق والمستندات.
- التنسيق بين مختلف الفروع بالمؤسسة.
- احترام القوانين والتنظيمات.
- السهر على تنظيم الإجراءات الإدارية بالمؤسسة .

- السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن.
- تحقيق المردودية المثلى لخزينة المؤسسة.
- السهر على عمليات تصدير المنتج.
- تنظيم عمل المرؤوسين وفقا للشروط والقوانين.

#### 4-1- دراسة المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي:

من الضروري أن يكون لكل وحدة أو مؤسسة مهما كان نوعها أو طابع نشاطها، هيكلًا تنظيميًا هيكلًا تنظيميًا يوضح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات المشكلة لتنظيمها العام، ومؤسسة سوميفوس لديها هيكلها التنظيمي:

##### المديرية:

تشمل المديرية عدة أقسام ومصالح، يشرف عليها مدير المؤسسة تساعده سكرتاريا لها دور يعد هامًا يتمثل فيما يلي:

- استقبال وإرسال الفاكسات.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.
- استقبال الحرفاء والمدعوين.
- تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها.

ونجد المديرية تتكون من المصالح التالية:

##### المديرية: ?

تتمثل مهامها الأساسية في:

- استقبال وإرسال الفاكسات.
- الرد على المكالمات الهاتفية.

- ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.
- استقبال الحرفاء والمدعوين .
- تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها.

### قسم الإدارة:

- لهذا الفرع علاقة مباشرة بالعمال، والأمور الخاصة بهم ويشرف عليه رئيس الفرع، ومساعد يقومون بمهام ذات صبغة اجتماعية أصلاً، وتمثل فيما يلي:
- دراسة ملفات المتقاعدين.
  - مراقبة الأجور.
  - متابعة حوادث العمل.
  - متابعة تغيب العمال واستلام الشهادات الطبية.
  - اتخاذ عقوبات معينة في حق الموظفين.

### 2-المجال البشري:

- تضم مؤسسة سوميفوس حوالي 1400 فرد حسب احصائيات 2022، ويتوزع مجتمع الدراسة على ثلاث أصناف مهنية تبعا للتقسيم المتبع في المؤسسة وهذه الأصناف المهنية هي:
- **الصنف الأول:** يمثل فئة الإطارات ويضم حوالي 67 فرد موزعين بين الأقسام والمصالح.
  - **الصنف الثاني:** يمثل فئة عمال التحكم ويبلغ عددهم 780 عاملاً، مثل رؤساء الفروع ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة.
  - **الصنف الثالث:** هذا الصنف من العمال يمثل عمال التنفيذ، ويضم 520 فرد بوظائف مختلفة مثل عمال النظافة، البستاني...الخ.

عدد المفردات المختارة من الفئات	العدد الإجمالي للمفردة الفئة المهنية	عدد المفردات الفئات المهنية
3	67	الإطارات
39	780	أعوان التحكم
27	540	أعوان التنفيذ
69	1387	المجموع

الجدول يبين العينة المختارة حسب الفئات المهنية

وذلك وفقا للعمليات الحسابية التالية حيث:

تمثل عدد عمال الإطارات : n1      تمثل عمال التحكم : n2

تمثل عمال التنفيذ : n3      حجم العينة : n

حجم طبقة الاطارات : m1      مجتمع الدراسة : N

حجم طبقة عمال التحكم : m3      حجم طبقة : m2

$$n1 = \frac{67 \times 69}{1387} = 3$$

$$n2 = \frac{780 \times 69}{1387} = 39$$

$$n3 = \frac{540 \times 69}{1387} = 27$$

المجال الزمني:

لقد استغرق البحث الميداني بمؤسسة فرفوس بئر العاطر مدة 21 يوم ابتداء من يوم الثلاثاء (25 افريل 2023) الى يوم الاثنين (15 ماي 2023)، وتم تقسيم ذلك على أربعة مراحل:

أ- المرحلة الأولى :

تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تلائم الموضوع، واخترنا أخيرا مؤسسة فرفوس بئر العاطر وتم الحصول على الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاطر وكان ذلك يوم (30 مارس 2023)، وبداية من ذلك اليوم تم التعرف عن المؤسسة عن قرب، وذلك من خلال التحدث مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي افادنا بمعلومات قيمة .

ب-المرحلة الثانية:

كانت هذه المرحلة في مدة 5 أيام ابتداء من يوم الثلاثاء (25 افريل 2023) الى يوم الاحد (30 افريل 2023) قمنا خلالها بدراسة استطلاعية، حيث بدأنا بالتعرف على موظفي وعمال المؤسسة والاطلاع على الوثائق المتعلقة بالمؤسسة لأخذ نبذة ومعلومات عامة عنها التي تفيد البحث بوجه الخصوص، وتشمل التعريف بالمؤسسة وأيضا الهيكل التنظيمي الخاص بها.

ج -المرحلة الثالثة :

كانت هذه المرحلة في مدة 15 يوم، من الثلاثاء (2 ماي 2023) الى يوم الاحد (15 ماي 2023) وتضمنت هذه المرحلة توزيع استمارة تجريبية على 10 افراد من العينة، وبعد فترة مراجعة وتحليل نتائج الاستمارة التجريبية تم توزيع الاستمارات النهائية ومن ثم الرجوع الى الموظفين لجمع الاستمارات الموزعة عليهم.

د-المرحلة الرابعة:

حيث يتم فيها تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها، من أجل الوصول الى جملة من النتائج تخص موضوع الدراسة وامتدت الى غاية تسليم الدراسة.

العينة وكيفية اختيارها:

تم اختيار العينة العشوائية الطبقية نظرا لملائمتها لموضوع الدراسة، وبما ان تعداد العاملين بالمؤسسة يقدر بحوالي 1400 فرد، موزعين على مختلف الأقسام والوحدات ونظرا لاعتماد الدراسة الراهنة على طريقة المسح بالعينة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرت ب 5% من مجموع العمال داخل المؤسسة محل الدراسة وبذلك قدرت مفردات العينة المبحوثة ب 69 مفردة وفق العملية الحسابية التالية:

$$N=1387 \times 5 \div 100 = 69$$

أي 69 فرد

وبما ان وظائف افراد مجتمع الدراسة غير متجانسة، وهذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم الى ثلاث طبقات تمثلت فيما يلي:

الإطارات وعددهم 67 مفردة.

عمال التحكم وعددهم 780 مفردة.

عمال التنفيذ وعددهم 540 مفردة.

ومنه تكونت لدينا ثلاثة طبقات تضم كل طبقة فئة مهنية مختلفة عن الأخرى، ولقد تم حساب عدد مفردات عينة فرعية عن طريق توحيد النسبة المختارة والمطبقة على العينة الاجمالية وهي 5% من كل فئة مهنية.

### منهج الدراسة:

يعتبر اختيار منهج عملي لاتباعه في البحث أساس أي بحث علمي مهما كانت طبيعته وموضوعه، ويتوقف اختيار نوع أي منهج على طبيعة متغيرات وأهداف الدراسة والفرضيات التي يعالجها الموضوع، من اجل محاولة التأكد من صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الظاهرة المدروسة "التنمر الوظيفي وتأثيره على الاستقرار المهني للعاملين".

حيث يعتبر هذا المنهج طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته، من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها، على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

### أدوات جمع البيانات:

#### الملاحظة:

وتعني عملية توجيه الحواس لمشاهدة ومتابعة سلوك معين او ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-محمد سرحان علي محمد: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة 3، صنعاء -اليمن، 2019، ص 150.



وقد استعملنا الملاحظة البسيطة المباشرة انطلاقاً من القيام بالدراسة الاستطلاعية لمؤسسة فرفوس-بئر العاتر-، وذلك من خلال ملاحظة العلاقات السائدة بين العاملين فيما بينهم وبين العمال والمسؤول، ومختلف سلوكيات التنمر فيما بينهم، وأيضا ملاحظة صور التنمر التي يتم من خلالها ممارستها في بيئة العمل، بالإضافة إلى ملاحظة مدى تأثير تلك السلوكيات على أداء العامل استقراره النفسي.

### الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>2</sup>. حيث تعد من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات، حيث تعد من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية، تحتوي على محاور وتتضمن هذه المحاور مجموعة من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأيضا تبعا لأهداف الدراسة وفرضياتها، حيث تم صياغة استمارة أولية مكونة من 26 سؤال تنوعت بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة قدم حولها الأستاذ المشرف توجيهات واقتراح بعض التعديلات وبذلك أصبحت الاستمارة تتضمن 31 سؤال، ثم قمنا بالتوجه إلى ميدان الدراسة وتطبيق الاستمارة التجريبية على 10 مفردات من مجتمع البحث للكشف عن جوانب النقص، وبعد استرجاعها تم تعديل الأسئلة التالية:

السؤال رقم 10: من الصيغة حسب رأيك هل يؤثر الضغط والقلق على التطوير والتحسين في الأداء؟

إلى صيغة حسب رأيك كيف يؤثر الضغط النفسي على التحسين في الأداء؟

السؤال رقم 11: من صيغة هل تؤثر السخرية أمام الزملاء على ادائك في العمل؟

إلى صيغة حسب رأيك هل يؤثر التعرض للسخرية والتوبيخ في مكان العمل على تحسين الأداء؟

السؤال رقم 18: من صيغة هل يطبق المدير القرارات مع الكل دون استثناء؟

إلى صيغة هل هناك عدالة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر مع الكل دون استثناء؟

بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة انطلاقاً من إجابات المبحوثين تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد شملت 31 سؤال موزعين على 4 محاور:

<sup>2</sup> -محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 63.

المحور الأول: حول البيانات السوسيو مهنية ويضم 5 أسئلة من 1 إلى 5.

المحور الثاني: حول تأثير العنف اللفظي على الأداء الوظيفي الجيد ويحتوي على 9 أسئلة من 6 إلى 14.

المحور الثالث: حول تأثير غياب العدالة الإدارية على الرضا الوظيفي ويحتوي على 11 سؤال من 15 إلى 25.

المحور الرابع: حول تأثير الاستخفاف على التوافق المهني ويحتوي على 6 أسئلة من 26 إلى 31.

وبعد توزيع الاستمارة على مفردات العينة تم استرجاع 56 من أصل 69 استمارة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الضائعة والملغاة	نسبة الضياع %	نسبة الردود %
69	56	13	19%	81%

جدول يوضح توزيع الاستمارة على مفردات العينة

### السجلات والوثائق:

من خلال هذه الدراسة الراهنة تمكنا من الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة، والتي أفادتنا في التعريف بالمؤسسة والجانب البشري أيضا موقعها، تاريخها والوسائل والتجهيزات الخاصة بها وكيفية توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة، كذلك تمكنا من الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتقسيمات المصالح والوحدات الإدارية بها.

خامسا: أسلوب التحليل الميداني:

تم اعتماد أسلوب التحليل الكمي والكيفي لتحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث تم عرض البيانات وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى نسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيو لوجيا وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية.

أما الأسلوب الكيفي فيتضح استخدامه في تحليل وتفسير قراءة الأرقام والبيانات الإحصائية، أما الأسلوب الكيفي قراءة سوسيو تنظيمية وربط ذلك بما ورد من نظريات ودراسات سابقة عالجت الموضوع.

خلاصة الفصل

لنحاول التلخيص لهذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة حيث تم عرضها على مجالات الدراسة الثلاث، ثم المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات، ليتم عرض عينة الدراسة وكيفية اختيارها وأساليب معالجة البيانات إحصائياً، وقد شكلت هذه العناصر سندا مهما في تسيير الموضوع ميدانياً وهو ما يحلنا أمام تحليل البيانات ومناقشة النتائج المحصل عليها في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

### الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

أولاً- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

يمكن تفسير عرض النتائج وتحليلها بشكل عام على أنه عملية تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسوم بيانية، وتطبيق الإحصاء والتحليل الرياضي، والبحث عن العلاقات والأنماط في البيانات. كما يمكن أن يساعد تحليل النتائج وفهمها على تحديد العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة وأيضاً على تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج في المستقبل.

1- محور البيانات الشخصية للمبحوثين

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي مؤسسة فرفوس بئر العاتر

اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

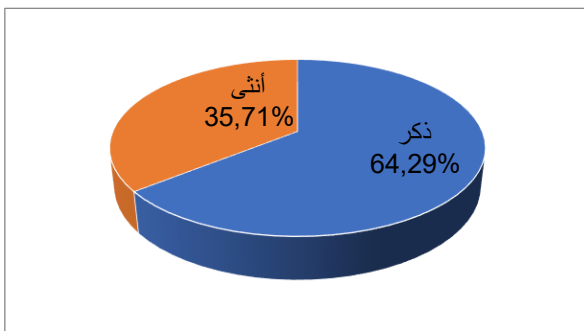
جدول رقم (01): توزيع العينة

شكل رقم (01): التوزيع البياني للعينة

حسب

حسب متغير الجنس

متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	36	64.3
أنثى	20	35.7
المجموع	56	100

يتضح من الجدول والشكل أعلاه: أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث شكل الذكور نسبة مرتفعة قدرت بـ 64.3% من إجمالي عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 35.7%، ويمكن تفسير هذه النتائج وفقاً لتلازم مختلف الوظائف مع نوع الذكور. وبناءً على الجدول، يمكن القول إن الذكور هم الأكثر

## الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

تمثيلاً في العينة. وهذا يرجع بالأساس إلى نوع وطبيعة الوظائف المتاحة بالمؤسسة خاصة ما تعلق بوظيفة أعوان التنفيذ والتحكم التي تتطلب في أغلبها القيام بجهود بدنية قد تتعذر على الإناث، أيضاً يمكن أن يفسر ذلك وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة، وعامل العادات والتقاليد في المنطقة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

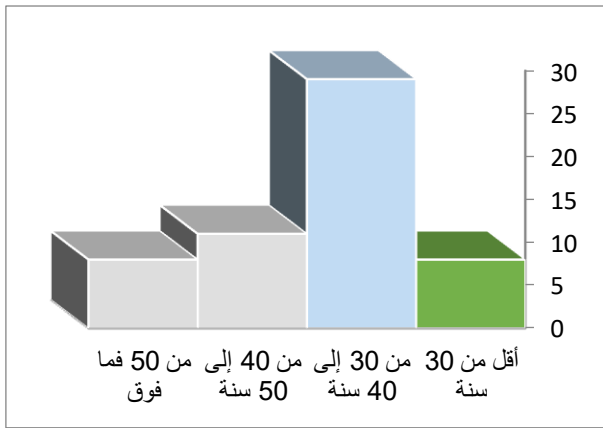
سيتم تبويب مفردات العينة إلى أربعة فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول والشكل الآتيين:

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة حسب

جدول رقم (02): توزيع العينة حسب

متغير السن

متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	14.3
من 30 إلى 40 سنة	29	51.8
من 40 إلى 50 سنة	11	19.6
من 50 فما فوق	8	14.3
المجموع	56	100

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع العينة المدروسة

حسب متغير السن، حيث تمثل الفئات العمرية من 30 إلى 40 سنة النسبة الأعلى والتي قدرت بـ 51.8% من العينة، بينما حلت الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة في المرتبة الثانية بما نسبته 19.6% من العينة. لتحل بعد ذلك كلا من الفئتين (أقل من 30 سنة) و (50 سنة فما فوق) بنسبة قدرت بـ 14.3%، لكل منهما. ويتعلق الموضوع المدروس بالتنمر الوظيفي وتأثيره على الاستقرار المهني للعاملين، والتي يمكن أن تكون متأثرة بالعمر. وبالتالي، يمكن استخدام هذا الجدول لتحليل فرضية أن العمر يلعب دوراً في تحديد مستوى الاستقرار المهني للعاملين. وبناءً على الجدول، يمكن القول إن الفئات العمرية من 30 إلى 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة، ومنه يمكن القول أن العمر يعد عاملاً مهماً في تحديد مستوى الاستقرار المهني، حيث قد يكون للخبرة والنضج العاطفي والمهني دور في تحديد مدى تعرض الأفراد للتنمر الوظيفي ومن الممكن أن يكون الأفراد في الفئات العمرية الأكبر أكثر استقراراً وثباتاً في العمل، مما يقلل من مستويات التنمر الوظيفي بشكل عام، بينما يمكن أن يكون الأفراد في الفئات العمرية الأصغر أكثر عرضة لهذا التنمر بسبب عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الخبرة الكافية في العمل.

## الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

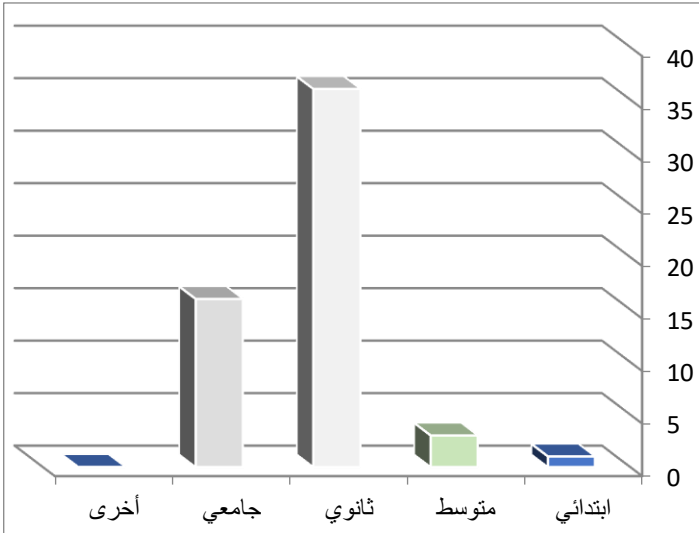
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمستوى التعليمي.

جدول رقم (03): توزيع العينة حسب شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



النسبة %	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
1.8	1	ابتدائي
5.4	3	متوسط
64.3	36	ثانوي
28.6	16	جامعي
00	00	أخرى
100	56	المجموع

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن المبحوثين من المستوى

الثانوي هم الفئة الأكثر تمثلاً بنسبة قدرت بـ (64.3%). يلهم

الأشخاص الذين حصلوا على شهادة جامعية بنسبة 28.6%، ويمثل الأشخاص الذين حصلوا على شهادة متوسطة نسبة 5.4% من العينة، ولا يوجد أي شخص حصل على شهادة أخرى في العينة. ويمكن القول بأن النتائج تشير إلى أن العينة تتكون بشكل رئيسي من الأشخاص الذين حصلوا على شهادة ثانوية أو جامعية، وهذا يشير إلى أن مستوى التعليم قد يكون له علاقة بموضوع التمر الوظيفي وتأثيره على الاستقرار المهني. ويمكن أن يكون هذا الاختلاف في التوزيع بين المستويات التعليمية نتيجة لأسباب متعددة، مثل اختلاف في المهارات والخبرات والمعرفة التي يحملها الأشخاص الذين حصلوا على مستويات تعليمية مختلفة، والتي يمكن أن تؤثر على تعرضهم لموضوع التمر الوظيفي وكيفية تعاملهم معه. كما يمكن أن يكون هذا الاختلاف بسبب تفاوت في الوظائف والمسؤوليات التي يتولاها الأشخاص الذين يحملون مستويات تعليمية مختلفة، والتي يمكن أن تؤثر على تعرضهم للتمر الوظيفي.



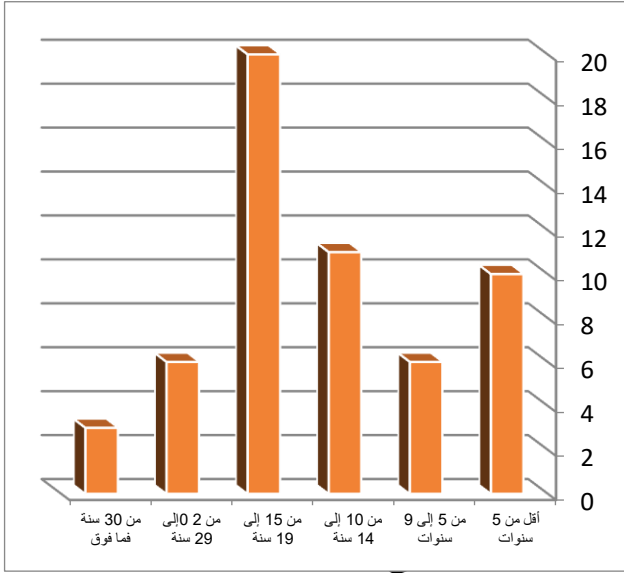
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل الموائين.

جدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة

متغير الخبرة المهنية

حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	17.9
من 5 إلى 9 سنوات	6	10.7
من 10 إلى 14 سنة	11	19.6
من 15 إلى 19 سنة	20	35.7
من 20 إلى 29 سنة	6	10.7
من 30 سنة فما فوق	3	5.4
المجموع	56	100

العينة تتألف بشكل رئيسي من الأشخاص الذين يمتلكون

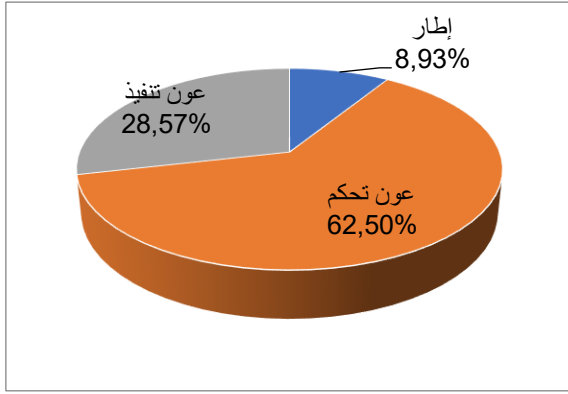
خبرة مهنية من 15 إلى 19 سنة، حيث يبلغ عددهم 20 فردًا، أي نسبة 35.7% من العينة. ويأتي بعد ذلك الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية من 10 إلى 14 سنة بنسبة 19.6%، أي 11 فردًا. ثم الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 10.7%، أي 6 أفراد. ثم الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 10.7%، أي 6 أفراد. أخيرًا حل الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية أكثر من 30 سنة بنسبة 5.4%، أي 3 أفراد. ومنه يمكن القول بأن النتائج تشير إلى أن العينة تتكون بشكل رئيسي من الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى عالية، حيث يمتلك الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية من 15 إلى 19 سنة أكبر نسبة في العينة. يمكن أن يعزى هذا الاختلاف في التوزيع بين الفئات المختلفة إلى اختلاف في مستوى الخبرة المهنية والتجربة التي تمتلكها الأشخاص الذين يحملون مستويات خبرة مختلفة، والتي قد تؤثر على تعرضهم لموضوع التنمر الوظيفي وتأثيره على الاستقرار المهني. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل غير قادرين على التعامل مع موضوع التنمر الوظيفي بنفس الكفاءة التي يمتلكها الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية أكبر، مما يؤثر على استقرارهم المهني.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

تتصف مفردات العينة باختلاف وظائفها ، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة

الوظيفة حسب متغير الوظيفة



الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	5	8.9
عون تحكم	35	62.5
عون تنفيذ	16	28.6
المجموع	56	100

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن العينة تتألف بشكل رئيسي من الأشخاص الذين يعملون كـ "عون تحكم"، حيث يبلغ عددهم 35 فردًا، أي نسبة 62.5% من العينة. ويأتي بعد ذلك الأشخاص الذين يعملون كـ "عون تنفيذ" بنسبة 28.6%، أي 16 فردًا. وفي المقابل، يبلغ عدد الأشخاص الذين يعملون كـ "إطار" 5 أفراد فقط، أي 8.9% من العينة. ويمكن القول بأن النتائج تشير إلى تفوق الأشخاص الذين يعملون كـ "عون تحكم" يمثلون أكبر نسبة من العينة. ويمكن أن يكون لذلك علاقة بطبيعة العمل وأدوار الوظائف المختلفة في المؤسسة. ويمكن أن تساعد هذه النتائج في فهم أكثر الوظائف عرضة للتنمر وتأثيره على العاملين وعلى استقرارهم المهني.

#### 1-2- تعقيب على البيانات الشخصية

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحثين اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير محرجة في بعض الأحيان لعينة الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

- كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 64.3% هم من فئة الذكور ويمكن لمتغير الجنس أن يحدث أثرا على المتغيرات الأخرى في الدراسة. خاصة إذا تعلق الأمر بموضوع التنمير.
- كانت أغلب أفراد العينة حسب متغير السن من ضمن فئة (من 30 إلى 40 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات في هذا المجال بـ 51.8%، ومنه يمكن القول أن معدل السن له علاقة كبيرة بتحديد مستويات التنمر وهذا بقياس مستوى النضح لدى العاملين.
- جاءت أغلبية أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي من فئة المستوى الثانوي وذلك بنسبة قدرت بـ 64.3%، وهذا ما تعكسه أنواع الوظائف في المؤسسة وكذا طبيعة نشاطها الاقتصادي خاصة فتي أعوان التحكم والتنفيذ.
- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة، من فئة (أعوان التحكم) ، ويمكن تفسير ذلك وفقا للسلم الوظيفي للمؤسسة وأنواع الوظائف فيها.
- إجمالاً يمكن القول أن البيانات الشخصية الموضوعية في الدراسة، يمكن أن تحدث تأثيراً في متغيرات الدراسة وبالتالي فهي تخدم موضوع البحث.

### 2- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى : يؤثر العنف اللفظي على الأداء الوظيفي الجيد

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

#### - التساؤل الأول:

الجدول رقم (6): يوضح أكثر أنواع العنف اللفظي تأثيراً على أداء الموظف

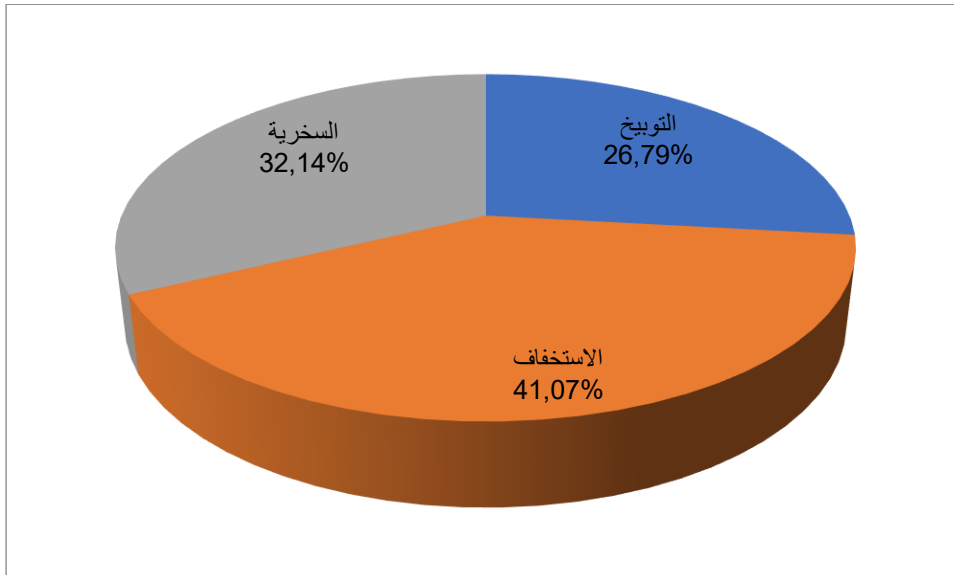
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
التوبيخ	15	26.8
الاستخفاف	23	41.1
السخرية	18	32.1
المجموع	56	100

يوضح الجدول رقم (6) أكثر أنواع العنف اللفظي وتأثيرها على أداء الموظف، وقد حل الاستخفاف في المرتبة الأولى من حيث التأثير على أداء الموظف، حيث يبلغ عدد الحالات 23 حالة، مما يمثل نسبة 41.1% من

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

العينة، ليأتي بعد ذلك السخرية بنسبة 32.1%، أي 18 حالة. ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على أداء الموظف النوع اللفظي للتوبيخ بنسبة 26.8%، أي 15 حالة. ومنه يمكن القول بأن الاستخفاف والسخرية هما النوعان اللفظيان الأكثر تأثيراً على أداء الموظف، حيث يبدو أنهما يمكن أن يسببا ضغطاً نفسياً وتقليصاً للثقة بالنفس لدى الموظفين، مما يؤثر على أدائه. وقد يؤدي الاستخفاف والسخرية إلى إحساس الموظفين بعدم الاحترام وعدم الاهتمام بمشاعرهم ورفض قدراتهم، مما يؤثر سلباً على مستوى الدافعية والإنتاجية لديهم. بالمقابل، يمكن أن يكون التوبيخ أقل تأثيراً على أداء الموظفين، وربما يعود ذلك إلى طبيعة هذا النوع من العنف اللفظي ومدى تأثيره على الموظفين، حيث قد يتم تفسيره بأنه لا يؤثر بنفس القدر على الثقة بالنفس والدافعية والإنتاجية كما يحدث مع الاستخفاف والسخرية. ومن الممكن أن يتم التوبيخ باستخدام كلمات حادة أو غير لائقة، ولكن قد لا يؤثر ذلك على الأداء بنفس القدر كما يحدث في الحالات الأخرى. إجمالاً يمكن القول أن تحسين بيئة العمل والحد من العنف اللفظي في المؤسسات، من خلال توعية الموظفين والمديرين بأنواع العنف اللفظي وتأثيرها على الأداء، وتشجيع الموظفين على التبليغ عن أي حالة عنف لفظي يتعرضون لها. كما يمكن تدريب المديرين والموظفين على كيفية التعامل مع الصراعات والتوترات في العمل، والحفاظ على بيئة عمل صحية وإيجابية. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (6) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (6): يوضح أكثر أنواع العنف اللفظي تأثيراً على أداء الموظف



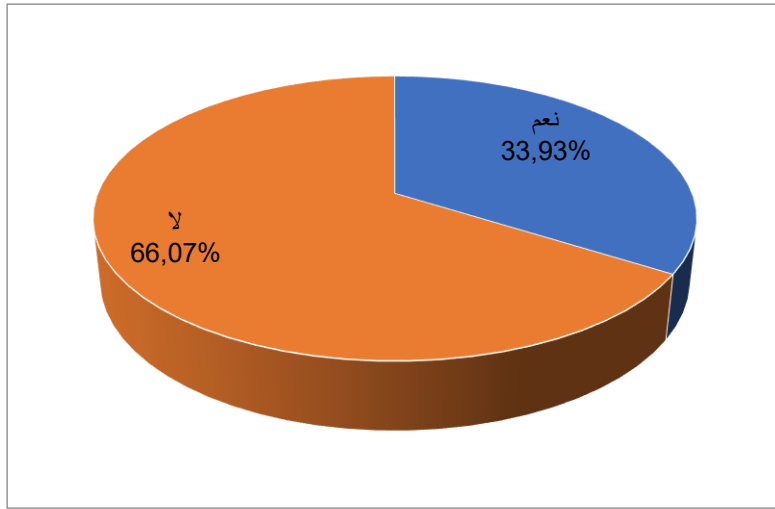
❖ التساؤل الثاني:

الجدول رقم (7): يوضح مدى التغيب عن العمل دون مبرر

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	19	33.9
لا	37	66.1
المجموع	56	100

يوضح الجدول رقم (7) نسبة التغيب عن العمل دون مبرر، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين غابوا عن العمل دون مبرر 19 فردًا، مما يمثل نسبة 33.9% من العينة. وبلغ عدد الأشخاص الذين لم يغيبوا عن العمل دون مبرر 37 فردًا، مما يمثل نسبة 66.1% من العينة. ويمكن القول بأن هذه النتائج تشير إلى أن غالبية العاملين لم يغيبوا عن العمل دون مبرر، وأن هذا يشير إلى وجود مستوى جيد من الالتزام بالعمل والمسؤولية من قبل الموظفين. ومع ذلك، فإن وجود حالات التغيب دون مبرر يمكن أن يؤثر على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة، وقد يكون لذلك تأثير سلبي على العمل والموظفين المتبقين. ومن الممكن أن تكون أسباب التغيب دون مبرر متعلقة بعوامل مثل الصحة النفسية للموظفين أو أسباب شخصية أخرى، وقد يحتاج الموظفون إلى دعم ومساندة من قبل المؤسسة للتغلب على هذه الصعوبات والعوائق. ويمكن للمؤسسة أن تعمل على توفير بيئة عمل صحية ومرنة تتيح للموظفين التواصل مع الإدارة والتحدث عن أي مشاكل يواجهونها، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحسين صحتهم النفسية والجسدية، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (7) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (7): يوضح مدى التغيب عن العمل دون مبرر



- التساؤل الثالث:

الجدول رقم (8): ردة فعل المسؤول المباشر عن التغيب على العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تقبل	26	46.4
لم يتقبل	10	17.9
المجموع	36	64.28

يوضح الجدول والشكل أعلاه ردة فعل المسؤول المباشر عن تغيب الموظفين عن العمل، ويبين عدد الحالات التي تم تسجيلها ونسبة كل منها. حيث يرى ما نسبتهم 46.4% من المتفاعلين مع هذا التساؤل أن المسؤولين تقبلوا هذا الغياب، بينما يرى ما نسبتهم 17.9% من المتفاعلين مع هذا التساؤل أن المسؤولين لم يتقبلوا غيابهم دون مبرر عن العمل

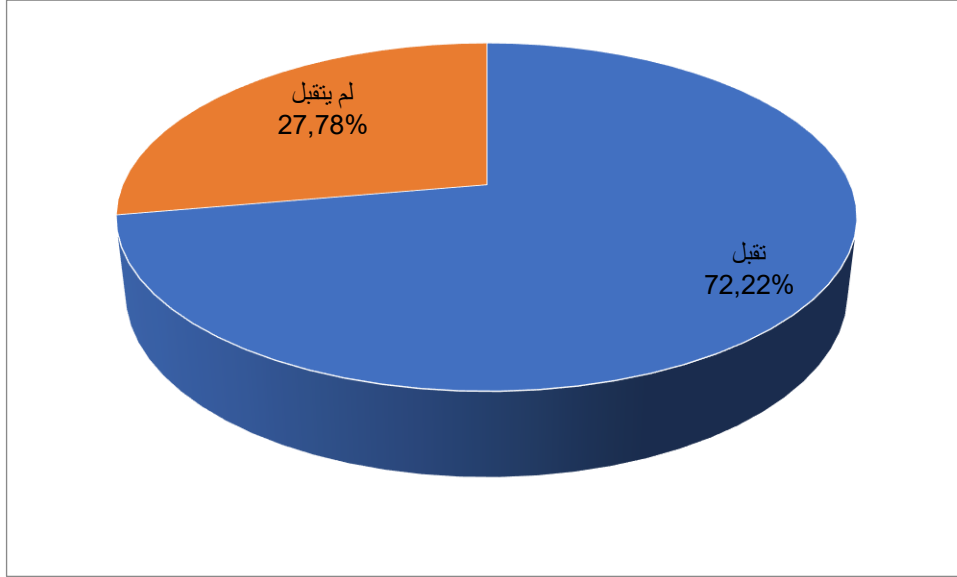
يمكن القول بأن معظم المسؤولين المباشرين قبلوا التغيب عن العمل، وهذا يشير إلى وجود مستوى جيد من الاستجابة والتفهم من قبل المسؤولين لأسباب التغيب والتعامل معها بشكل مهني. ومن الممكن أن يتضمن ذلك إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين المتغيبين لفهم الأسباب والتحدث بشكل فردي معهم لتحديد الخطوات التالية وتقديم الدعم اللازم لهم. ومع ذلك، ويمكن أيضاً أن يساعد تحديد أسباب التغيب المسؤولين على توعية العمال وتقليل حالات التغيب في المستقبل. ويمكن استخدام هذا التحليل لتحديد مستوى

## الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

الاستجابة والتفهم من قبل المسؤولين وتحسينه، وتطوير إجراءات وآليات للتعامل مع حالات التغيب بشكل فعال ومؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (8) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (8): ردة فعل المسؤول المباشر عن التغيب على العمل



### ❖ التساؤل الرابع

الجدول رقم (9): تصرفات المسؤولين الذين لم يتقبلوا التغيب عن العمل

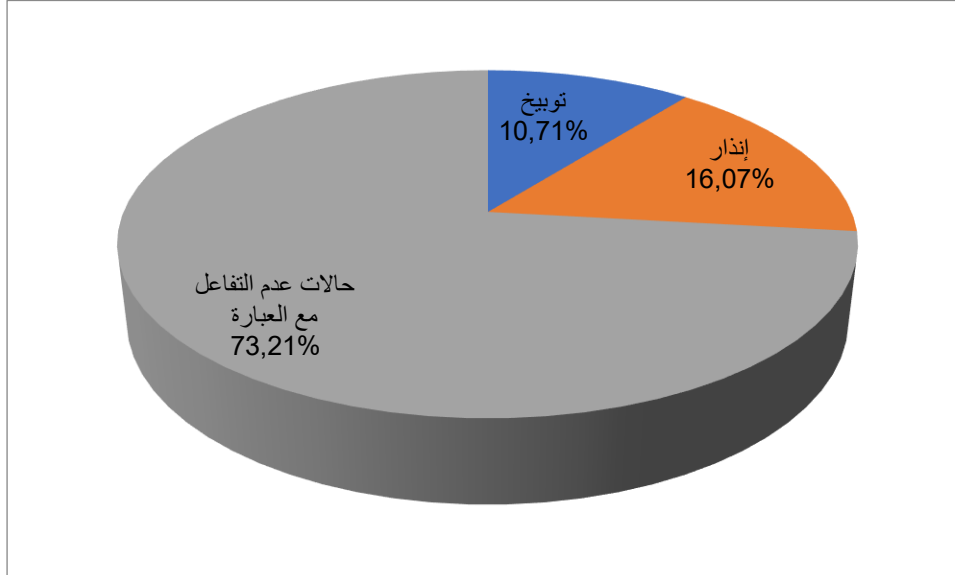
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
توبيخ	6	10.7
إنذار	9	16.1
حالات عدم التفاعل مع العبارة	41	73.2
المجموع	56	100

يتضح من الجدول أعلاه ردة فعل المسؤول المباشر عن حالات التغيب عن العمل، ويوضح عدد الحالات التي تم تسجيلها ونسبة كل منها. ويمكن الاستنتاج من الجدول أن: العمال الذين تلقوا توبيخات جراء تغيبهم بدون سجل ما نسبته 10.7% من العينة. ويقدر عدد العمال الذين تلقوا إنذارات ما نسبته 16.1% من العينة. يمكن القول بأن هناك عدد قليل من المسؤولين المباشرين قاموا باتخاذ إجراءات تأديبية مع الموظفين الذين تغيبوا بدون إذن، وهذا يشير إلى وجود بعض الاستجابة والتعامل المهني من بعض المسؤولين المباشرين. ومع ذلك، لذلك، ينبغي على المسؤولين المباشرين الاهتمام بحالات التغيب واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

معها بشكل مهني وفعال. من خلال تحديد نقاط الضعف والتحسين في الاستجابة والتعامل مع حالات التغيب، وتطوير إجراءات وآليات للتعامل معها بشكل أفضل لتحسين الأداء العام للمؤسسة. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (9) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (9): تصرفات المسؤولين الذين لم يتقبلوا التغيب عن العمل



السؤال: حسب رأيك كيف يؤثر الضغط النفسي على التحسين في الأداء؟

يؤثر الضغط النفسي على الأداء سلباً، حيث أن الضغط النفسي يؤدي إلى ضعف الأداء في العمل.

❖ التساؤل الخامس:

الجدول رقم (10) مدى تأثير التعرض للسخرية والتوبيخ على التحسن في الأداء

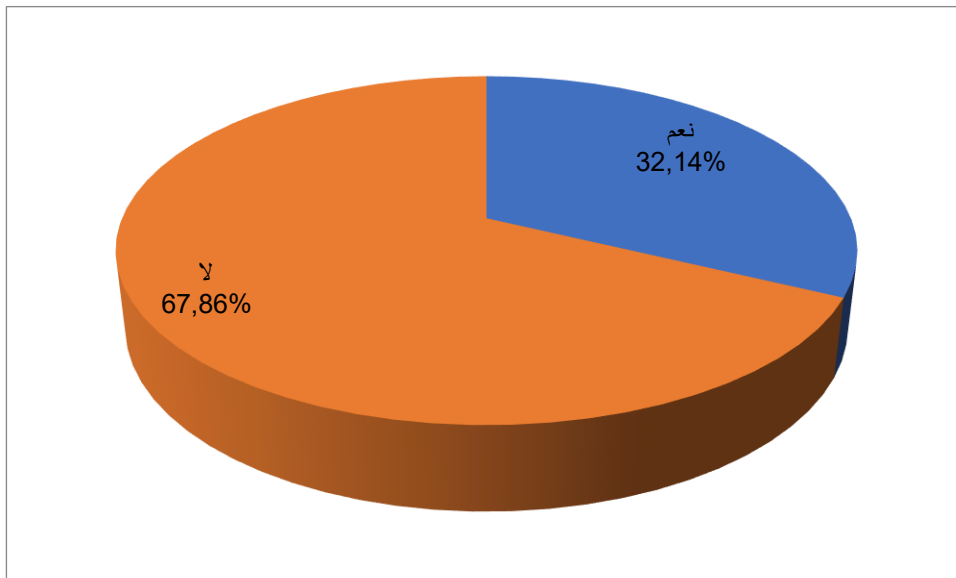
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	18	32.1
إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟	فقدان الثقة بالنفس	8.9
	عدم الرغبة في العمل	14.3
	كثرة الغياب	3.6
	القلق	5.4



67.9	38	لا
100	56	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 32.1% من المشاركين قد أبلغوا عن تعرضهم للسخرية والتوبيخ، في حين أن 67.9% لم يتعرضوا لهذا النوع من السلوك. وبشكل عام، يمكن القول إن النتائج تشير إلى أن التعرض للسخرية والتوبيخ ليس له تأثير إيجابي على الأداء، حيث أن النسبة الأكبر من المشاركين الذين لم يتعرضوا للسخرية والتوبيخ حققوا نتائج أفضل في الأداء. ومنه يمكن القول أنه قد يكون للسخرية والتوبيخ تأثير سلبي على الأداء في حالات أخرى. وتثير حالات الإجابة بنعم إلى أن التأثيرات السلبية التي قد تنجم عن التعرض للسخرية والتوبيخ، والتي تشمل فقدان الثقة بالنفس وعدم الرغبة في العمل وكثرة الغياب والقلق. ويمكن ملاحظة أن النسب الأكبر هي لعدم الرغبة في العمل (14.3%) وفقدان الثقة بالنفس (8.9%). يمكن تفسير ذلك بأن التعرض للسخرية والتوبيخ يمكن أن يؤثر على الثقة بالنفس والمشاعر الشخصية للفرد، وبالتالي يؤثر على مدى رغبته في العمل والاستمرار فيه. ويمكن أن تسبب القلق وكثرة الغياب تأثيرات سلبية أيضاً، حيث يمكن أن يؤثر التعرض للسخرية والتوبيخ على الصحة النفسية للفرد ويزيد من مستوى القلق، ويمكن أن يؤدي إلى تجنب الأماكن التي يتواجد بها الشخص المسخر عليه أو تجنب العمل مع الأشخاص الذين يتعرضون للسخرية والتوبيخ. ويمكن أن تؤدي هذه التأثيرات إلى تدني الأداء العام في المجالات المختلفة، وبالتالي يمكن أن يؤثر على حياة الفرد بشكل سلبي. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (10) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مدى تأثير التعرض للسخرية والتوبيخ على التحسين في الأداء



#### ❖ التساؤل السادس

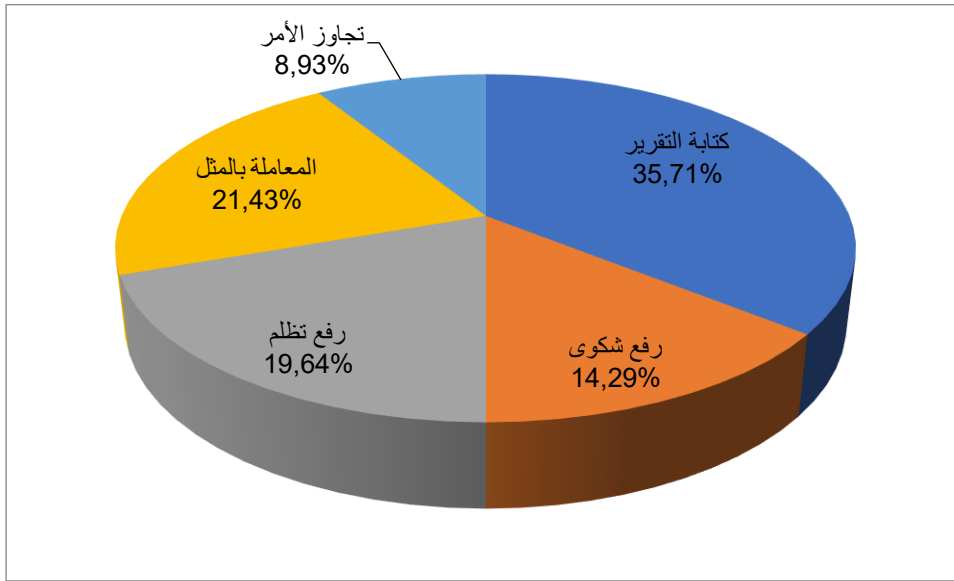
الجدول رقم (11): يوضح كيفية ردة الفعل في حال التعرض للسخرية أمام الزملاء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
كتابة التقرير	20	35.7
رفع شكوى	8	14.3
رفع تظلم	11	19.6
المعاملة بالمثل	12	21.4
تجاوز الأمر	5	8.9
المجموع	56	100

يوضح الجدول رقم ( 11 ) كيفية ردة الفعل في حال التعرض للسخرية أمام الزملاء، والذي يتضمن خمسة خيارات مختلفة. ويمكن ملاحظة أن الخيار الأكثر شيوعاً هو كتابة التقرير (35.7%)، وهذا يشير إلى أن العديد من الأشخاص يحتفظون بمشاعرهم ولا يتفاعلون مباشرة مع السخرية والتوبيخ، ويفضلون الإبلاغ عن الحادثة بشكل رسمي. بالإضافة إلى ذلك، أظهر الجدول أن 14.3% من المشاركين قرروا رفع شكوى، في حين اختار 19.6% منهم رفع تظلم، و21.4% من المشاركين اختاروا استخدام المعاملة بالمثل. وهذا يشير إلى أن العديد من الأشخاص يختارون الاستجابة بشكل فعال ويحاولون الدفاع عن أنفسهم، سواء عن طريق رفع شكوى رسمية أو تظلم، أو بشكل غير رسمي عن طريق استخدام المعاملة بالمثل. ويمكن ملاحظة أن النسبة الأقل هي لتجاوز الأمر (8.9%)، مما يشير إلى أن العديد من الأشخاص لا يختارون تجاهل السخرية والتوبيخ والتغاضي عنها بشكل كامل، ويفضلون استخدام وسائل أخرى للتعامل مع الموقف. وقد يكون للسخرية والتوبيخ تأثيرات مختلفة على الأفراد بناءً على الظروف والعوامل الخاصة بهم. وقد يؤدي التعرض للسخرية والتوبيخ إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والعملية للفرد، وبالتالي يجب البحث عن وسائل للتعامل مع هذا النوع من السلوك. لذلك، يجب إجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال لتوضيح العلاقة بين التعرض للسخرية والتوبيخ وردة الفعل الناتجة عنها، وتقييم الطرق المختلفة للتعامل مع هذه الحالة.. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (...) وفقاً للشكل

الموالي

الشكل رقم ( 11 ): يوضح كيفية ردة الفعل في حال التعرض للسخرية أمام الزملاء



#### ❖ التساؤل السابع

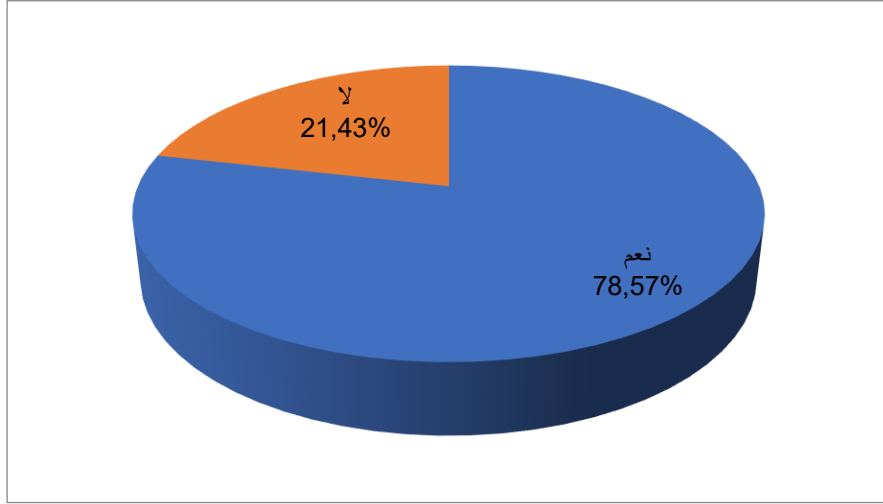
الجدول رقم (12): يوضح ما إذا كانت السخرية بطريقة غير مباشرة عائفا امام المبادرة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	44	78.6
لا	12	21.4
المجموع	56	100

يوضح الجدول رقم ( 12 ) أن 78.6% من المشاركين يرون أن السخرية بطريقة غير مباشرة تعتبر عائفاً أمام المبادرة، في حين أن 21.4% منهم لا يرون أن السخرية بطريقة غير مباشرة تشكل عائفاً. ويمكن تفسير ذلك بأن السخرية بطريقة غير مباشرة يمكن أن تؤثر على الثقة بالنفس والمشاعر الشخصية للفرد، وبالتالي تؤثر على مدى رغبته في المبادرة والاستمرار فيها. وقد يشعر الفرد بعدم القدرة على التفوق في المبادرة، وبالتالي يمكن أن يتجنب المشاركة في الأنشطة والمبادرات المختلفة، وقد يؤثر ذلك على الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. وقد يكون للسخرية بطريقة غير مباشرة تأثيرات مختلفة على الأفراد بناءً على الظروف والعوامل الخاصة بهم. إجمالاً يمكن القول أنه يجب مراعاة أن السخرية بطريقة غير مباشرة يمكن أن تؤثر على مدى الاهتمام والتركيز والمشاركة في المبادرات المختلفة، وبالتالي يمكن أن تؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة في المجالات

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

المختلفة. لذلك، يجب توخي الحذر في استخدام السخرية والتوبيخ بطريقة غير مباشرة، والتأكد من عدم إيذاء مشاعر الأفراد وعدم إعاقة مبادراتهم وإنجازاتهم. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (...) وفقا للشكل الموالي الشكل رقم (12): يوضح ما إذا كانت السخرية بطريقة غير مباشرة عائقا امام المبادرة



### 3- عرض نتائج الفرضية الثانية: يؤثر غياب العدالة الإدارية على الرضا الوظيفي

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

#### ❖ التساؤل الأول

#### الجدول رقم (13): يوضح مدى الخضوع لدورات تدريبية

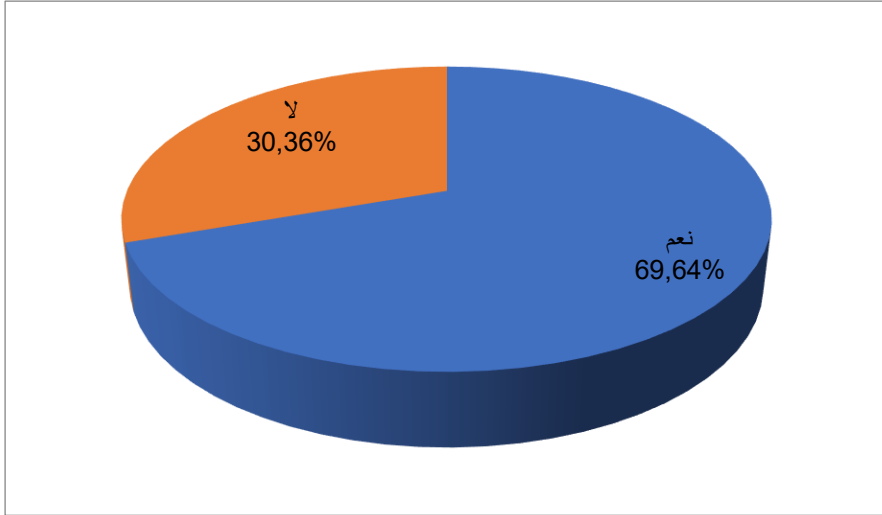
الاختبار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30.36	69.64
إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟	21.43	12
	3.57	2
	44.64	25
لا	17	30.4
المجموع	56	100

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (13) أن 69.6% من المشاركين يخضعون لدورات تدريبية، في حين أن 30.4% منهم لا يخضعون لأي دورات تدريبية. ويمكن تفسير ذلك بأن العديد من الأفراد يرون أهمية التدريب والتطوير المستمر لمهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي يسعون للحصول على فرص التدريب والتطوير المختلفة التي تتيحها المؤسسات والمنظمات. ويمكن أن يكون ذلك بسبب الرغبة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك تحسين فرص النجاح والتقدم في الحياة العملية. وقد يختلف مدى الخضوع للدورات التدريبية بين الأفراد بناءً على طبيعة عملهم وموقعهم الجغرافي وتفضيلاتهم الشخصية. ومن الممكن أيضاً أن يؤثر العوامل الاقتصادية والثقافية والتعليمية على مدى الخضوع للدورات التدريبية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر الخضوع للدورات التدريبية على المستوى العملي والمهني للفرد، ويمكن أن يؤدي إلى تطوير مهاراته وقدراته وزيادة فرص الترقى والنجاح. ويجب على الأفراد الذين لا يخضعون للدورات التدريبية أن يأخذوا في الاعتبار أهمية التطوير المستمر لمهاراتهم وقدراتهم، والبحث عن الفرص المتاحة للتدريب والتطوير في مجالاتهم المختلفة.

وتشير نتائج المجيبين بنعم إلى أن 21.4% من المشاركين يتلقون الدورات التدريبية داخل المؤسسة التي يعملون بها، في حين أن 3.6% فقط منهم يتلقون الدورات خارج المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، يتلقى 44.6% من المشاركين الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن العديد من المؤسسات تقدم الدورات التدريبية داخل المؤسسة كجزء من برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين بها. ويمكن أن يكون هذا النوع من التدريبات أكثر ملاءمة للعاملين في المؤسسة، حيث يمكنه من المشاركة في التدريبات في أوقات العمل ودون الحاجة إلى السفر أو الانتقال إلى مكان آخر. ومع ذلك، فإن الدورات التدريبية خارج المؤسسة يمكن أن تكون أكثر تخصصاً وتحدياً، وقد توفر فرصة للعاملين للتعلم من خبراء في مجالاتهم المختلفة. ومنه ويجب على المؤسسة توفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين بها بما يتناسب مع احتياجاتهم ومتطلبات عملهم، وتشجيعهم على المشاركة في هذه الدورات. ويجب أن تتوافر الدورات التدريبية داخل المؤسسة بشكل مستمر وبحيث تكون ملائمة للعاملين بها، وكذلك توفير فرص التدريب خارج المؤسسة إذا كان ذلك ملائماً ومفيداً للعاملين. ومنه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (13) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (13): يوضح مدى الخضوع لدورات تدريبية



#### ❖ التساؤل الثاني

الجدول رقم (14): يوضح مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحقيق الرضا عن العمل

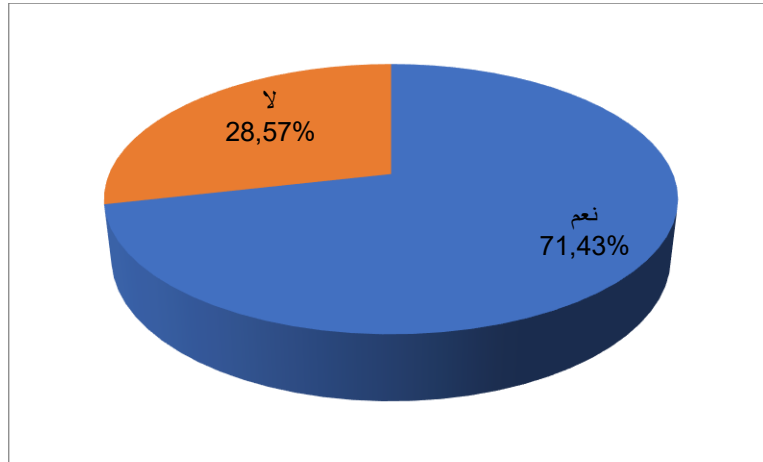
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	71.4
لا	16	28.6
المجموع	56	100

يوضح الجدول رقم (14) أن 71.4% من المشاركين يرون أن الدورات التدريبية المتلقاة ساهمت في تحقيق الرضا عن العمل، في حين أن 28.6% منهم لا يرون ذلك. ويمكن تفسير ذلك بأن الدورات التدريبية تعد وسيلة مهمة لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم في العمل، وبالتالي يمكنها أن تساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. وقد يرتبط ذلك برضا العاملين عن العمل، حيث يمكن لتحقيق الأداء المرجو وتحسين الأداء الفردي للعاملين أن يؤدي إلى الشعور بالإنجاز والرضا عن العمل. ومن الجدير بالذكر أن الدورات التدريبية يمكن أن تساعد على تحسين مستوى الثقة بالنفس لدى العاملين، حيث يتعلمون مهارات جديدة ويحصلون على المعرفة اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة أكبر. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى الشعور بالراحة والثقة في العمل، وبالتالي الرضا عن العمل. إجمالاً يمكن القول أن الدورات التدريبية يمكن أن تساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم ورفع مستواهم المهني، مما يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين جودة العمل. وعندما يشعر العامل بالتحسن في أدائه ومهاراته، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل والشعور بالإنجاز والتحفيز للمزيد من التطوير والتحسين. ومن الجدير بالذكر أن الدورات التدريبية يمكن أن

## الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

تكون أحد عوامل الجذب والاحتفاظ بالعمال في المؤسسة، حيث يشعر العاملون بالرضا عن العمل وتحسين مستواهم المهني، وبالتالي يمكنهم البقاء في العمل لفترة أطول وزيادة الولاء للمؤسسة.، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (14) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 14 ): يوضح مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحقيق الرضا عن العمل



- التساؤل الثالث

الجدول رقم (15) يوضح مدى توافق العدالة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر مع الكل دون

استثناء

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار			
51.8	29	نعم			
48.2	27	لا			
		39.29	22	المحسوبية	إذا كانت الإجابة بلا فيما تمثلت هذه الاستثناءات؟
		5.36	3	القرابة	
		28.57	16	المحسوبية والقرابة	
100	56	المجموع			

يوضح الجدول رقم ( 15 ) أن 51.8% من المشاركين يرون أن العدالة متوفرة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر مع الكل دون استثناء، في حين أن 48.2% منهم لا يرون ذلك. ويمكن تفسير ذلك بأن العدالة تعد أحد القيم الأساسية التي يجب أن تتحلى بها المؤسسات والمنظمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات

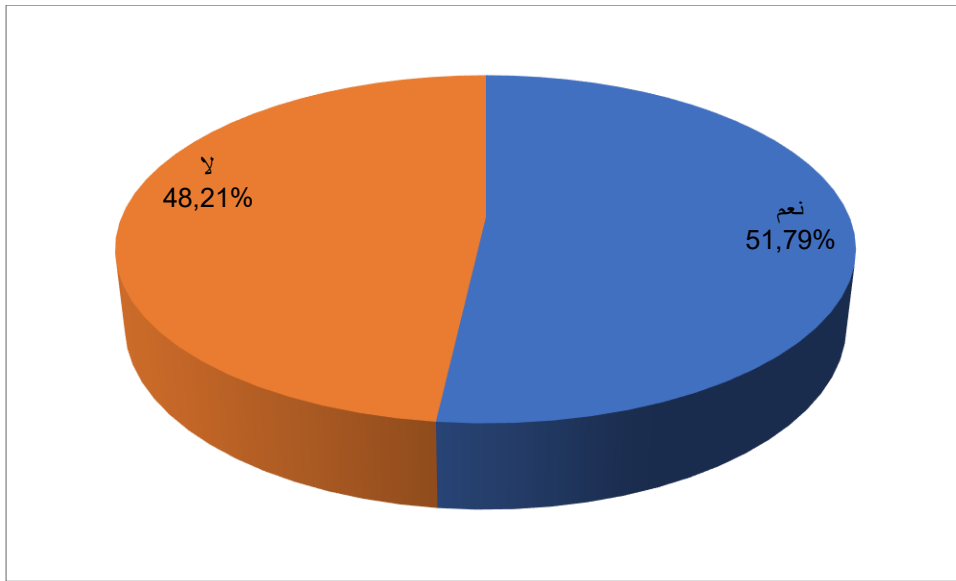
## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

الإدارية والإدارة العليا في المؤسسة. وعندما يتم اتخاذ القرارات بطريقة عادلة وبمصلحة الكل بدون تحيز، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالثقة والأمان لدى العاملين، ويساهم في رفع مستوى الرضا عن العمل وتحسين الأداء. ومن الجدير بالذكر أن العدالة في اتخاذ القرارات ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل هي أيضاً ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في العمل. فعندما يتم اتخاذ القرارات بطريقة عادلة ومتوازنة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين المناخ العملي وتحفيز العاملين للعمل بجدية وإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن القول أن عدم توافر العدالة في اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالظلم والتمييز وعدم الثقة في المؤسسة، وبالتالي يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل. ولذلك، يجب على المسؤولين في المؤسسات والمنظمات الاهتمام بضمان توافر العدالة في اتخاذ القرارات، وتحديد الإجراءات والسياسات اللازمة لتحقيق ذلك. ويمكن تفسير التوجه نحو الإجابة بلا التي تم استثناءها من بعض الأفراد من تطبيق العدالة في اتخاذ القرارات، وتمثلت أساساً في القرابة والمحسوبية. وهذا يدل على أنه يتم اتخاذ القرارات بطريقة غير عادلة وبتحيز لصالح الأفراد المحسوبين أو الأقارب، بدلاً من الاعتماد على المعايير العادلة والموضوعية. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى إحداث تمييز وظلم تجاه الأفراد الآخرين الذين لا ينتمون إلى هذه الفئة. ويمكن تفسير وجود نسبة مرتفع من الإجابات المحسوبية والقرابة (28.6%) كونها تعتبر من العوامل الشائعة في بعض الثقافات والمجتمعات، ولذلك قد يكون الأفراد يرونها أمراً طبيعياً أو مقبولاً في بعض الحالات. ومن الجدير بالذكر أن الاستثناءات المحسوبية والقرابة في اتخاذ القرارات يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية في المؤسسات والمنظمات، حيث يتم تفضيل الأفراد المحسوبين أو الأقارب على حساب الأفراد ذوي الكفاءة والمؤهلات العالية. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء والإنتاجية، وفقدان الثقة في المؤسسة من قبل العاملين والجمهور. لذلك يجب على المؤسسة العمل على تحقيق العدالة في اتخاذ القرارات، وتجنب الاستثناءات المحسوبية والقرابة، والاعتماد على المعايير العادلة والموضوعية في اتخاذ القرارات. ويجب على المسؤولين في المؤسسات والمنظمات تحديد الإجراءات والسياسات اللازمة لتحقيق ذلك، وتطبيقها بصرامة ودون تحيز. ويجب أن يتم توفير الفرص المتساوية للجميع دون تمييز. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (15) وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم ( 15 ): يوضح مدى توافق العدالة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر مع الكل دون

استثناء



- التساؤل الرابع

الجدول رقم (16): يوضح مدى استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة أخذ قرارا بشأن

الوظيفة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	73.2
إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟		
الخبرة	13	23.21
الكفاءة	16	28.57
المنصب	12	21.43
لا	15	26.8
المجموع	56	100

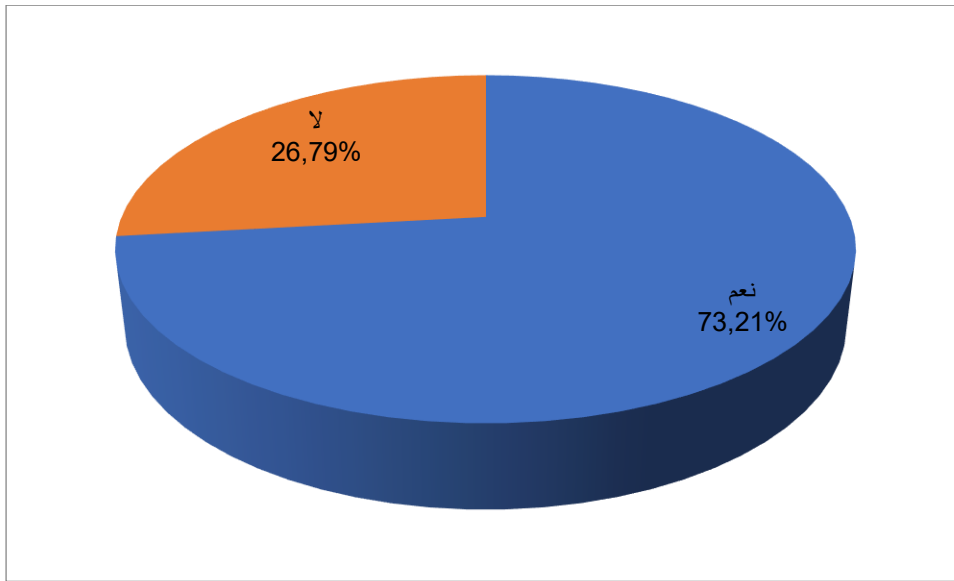
يوضح الجدول أن 73.2% من المشاركين أجابوا بـ "نعم" على سؤال مدى استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة اتخاذ قرار بشأن الوظيفة، في حين أن 26.8% منهم أجابوا بـ "لا". ويمكن تفسير ذلك بأن استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة اتخاذ قرار بشأن الوظيفة تعد من الأساليب الفعالة في إدارة

العمل وتحسين الأداء، حيث تساعد على زيادة الثقة بين الموظفين وإدارتهم، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وتحفز العاملين للعمل بجدية وإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن الاستشارة والمناقشة تعد أيضاً من العوامل المؤثرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يشعرون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وأنهم يتمتعون بالاحترام والاهتمام من قبل الإدارة. ويمكن تحقيق استشارة ومناقشة الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال توفير الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في جلسات المناقشة، واستخدام التقنيات الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية للحوار والتفاعل. كما يجب على المسؤولين في المؤسسات والمنظمات توفير بيئة عمل تشجع على الاستشارة والمناقشة والتفاعل، وتعزز ثقافة التعاون والتواصل بين الموظفين والإدارة. وتوضح حالات الرد على السؤال بـ "نعم" بشأن استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة اتخاذ قرار بشأن الوظيفة، فإن الإجابات تشير إلى أن 16 من المشاركين (38.1%) يرون أن ذلك يخضع للكفاءة، في حين أن 13 (31%) يرون أنه يخضع للخبرة، و 12 (28.6%) يرون أنه يخضع للمنصب. ويمكن تفسير ذلك بأن استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة اتخاذ قرار بشأن الوظيفة يخضع لعدة عوامل، بما في ذلك مستوى الكفاءة والخبرة والمنصب الذي يشغله الموظف. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الموظف ذو خبرة عالية في مجال العمل، وبالتالي يمكن الاعتماد على رأيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، أو أن يكون الموظف يشغل منصباً قيادياً يتطلب منه اتخاذ القرارات المهمة والاستشارة مع المسؤول المباشر.

ومن الجدير بالذكر أن الكفاءة والخبرة والمنصب ليست العوامل الوحيدة التي يجب مراعاتها عند استشارة ومناقشة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم. بل يجب أيضاً الاعتماد على المعايير العادلة والموضوعية في اتخاذ القرارات، وتوفير الفرص المتساوية للجميع دون تمييز، والتأكد من أن جميع الموظفين يشاركون في عملية الاستشارة والمناقشة بشكل فعال وتفاعلي. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم ( ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 16 ): يوضح مدى استشارة ومناقشة المسؤول المباشر للعامل في حالة أخذ قرارا بشأن

الوظيفة



السؤال: في حالة الإجابة بلا، حسب رأيك لماذا؟

أما المبحوثين الذين أجابوا بلا فكانت إجاباتهم تتمحور حول أن المسؤول المباشر هو الذي يتخذ القرارات بمفرده دون مناقشته مع العمال.

❖ التساؤل الخامس

الجدول رقم (17): يوضح الآثار المترتبة عن غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات

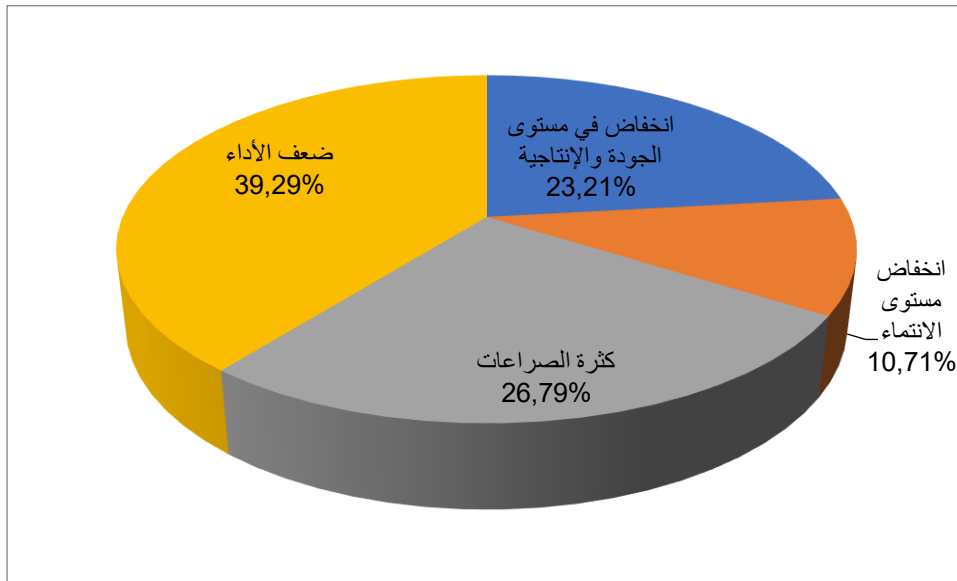
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
انخفاض في مستوى الجودة والإنتاجية	13	23.2
انخفاض مستوى الانتماء	6	10.7
كثرة الصراعات	15	26.8
ضعف الأداء	22	39.3
المجموع	56	100

يوضح الجدول اعلاه أن ما نسبتهم - 39.3% (22 من المشاركين) يرون أن غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات يؤدي إلى ضعف الأداء. في حين 26.8% (15 من المشاركين) يرون أن غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات يؤدي إلى كثرة الصراعات. بينما يرى ما نسبتهم 23.2% (13 من المشاركين) أن غياب العدالة

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

في توزيع المكافآت والترقيات يؤدي إلى انخفاض في مستوى الجودة والإنتاجية. أخيرا يرى ما نسبتهم 10.7% (6 من المشاركين) أن غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات يؤدي إلى انخفاض مستوى الانتماء. ويمكن تفسير ذلك بأن العدالة في توزيع المكافآت والترقيات تعد أحد العوامل المهمة في تحفيز الموظفين ورفع مستوى الأداء والإنتاجية. فعلى سبيل المثال، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما يتم توزيع المكافآت والترقيات بشكل عادل، مما يحفزهم على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق الأهداف المحددة. وعلى العكس، يشعر الموظفون بالإحباط وعدم الرضا عندما يشعرون بأن التوزيع غير عادل، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية. كما يمكن أن يؤدي غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات إلى انخفاض مستوى الانتماء، حيث يشعر الموظفون بعدم الانتماء إلى الفريق أو المؤسسة عندما يتم التمييز ضدهم في التوزيع، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى التعاون والتواصل بينهم. إجمالاً يمكن أن يؤدي غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات إلى ضعف الأداء، حيث يشعر الموظفون بالإحباط وعدم الرضا عندما يشعرون بأن التوزيع غير عادل، مما يؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية بشكل عام، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم ( ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 17 ): يوضح يوضح الآثار المترتبة عن غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات



### ❖ التساؤل السادس

الجدول رقم (18): مدى تأثير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم على اكتساب الخبرات

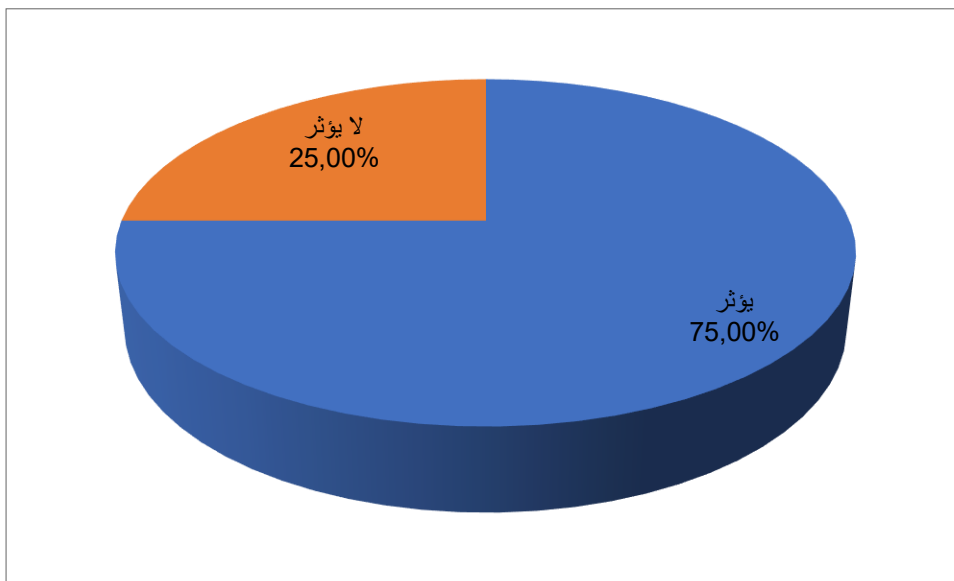
#### والكفاءات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
يؤثر	42	75.0

25.0	14	لا يؤثر
100	56	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدى تأثير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم على اكتساب الخبرات والكفاءات، حيث يرى ما نسبتهم 75% (42 من المشاركين) يرون أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤثر على اكتساب الخبرات والكفاءات. في حين يرى ما نسبتهم 25% (14 من المشاركين) أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لا يؤثر على اكتساب الخبرات والكفاءات. ويمكن تفسير ذلك بأن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعد أحد العوامل المهمة في تطوير الخبرات والكفاءات، حيث تمكن المشاركة في اتخاذ القرارات العامة الموظفين من التعرف على عملية اتخاذ القرار وتحليل الوضع وتقييم الخيارات المتاحة ونتائجها المحتملة، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم وكفاءتهم في العمل. وعلى العكس من ذلك فإن، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي إلى عدم تطوير المهارات والخبرات، حيث يصبح الموظفون مجرد مستقبلين للقرارات دون أي دور في صنعها أو تحليلها، مما يحد من قدرتهم على اكتساب الخبرات والكفاءات. وبناءً على ذلك، يجب على المؤسسة الاهتمام بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوفير الفرص المناسبة للموظفين للمشاركة في هذه العملية، وذلك لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتحسين أدائهم وكفاءتهم في العمل. كما يجب على المؤسسات تحديد المعايير الواضحة والمنصفة لاتخاذ القرارات وضمان تطبيقها بشكل فعال وملائم، وتعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين الموظفين والإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم ( ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 18 ): مدى تأثير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم على اكتساب الخبرات والكفاءات



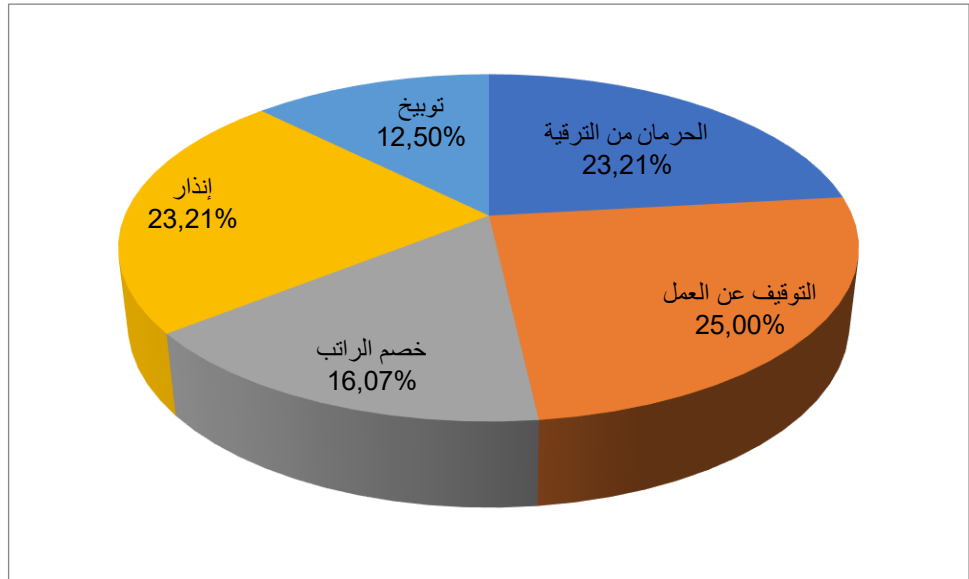
- التساؤل السابع

الجدول رقم (19): يوضح العواقب المترتبة على عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الحرمان من الترقية	13	23.2
التوقيف عن العمل	14	25.0
خصم الراتب	9	16.1
إنذار	13	23.2
توبيخ	7	12.5
المجموع	56	100

يوضح الجدول أعلاه العواقب المترتبة على عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة، حيث نجد أن ما نسبتهم 25% (14 من المشاركين) يرون أن العقاب المترتب على عدم الالتزام بالنظام الداخلي هو التوقيف عن العمل وسجل كل من الخيارين (الحرمان من الترقية والإنذار) المترتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 23.2%، لكل منهما، ويرى ما نسبتهم 16.1% (9 من المشاركين) أن العقاب المترتب على عدم الالتزام بالنظام الداخلي هو خصم من الراتب. أخيراً سجل الخيار (توبيخ) ما نسبته 12.5% (7 من المشاركين) أن العقاب المترتب على عدم الالتزام بالنظام الداخلي هو توبيخ شفهي. ويمكن تفسير ذلك بأن الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة يعد أمراً مهماً لضمان سير العمل بشكل سلس وفعال، حيث يحدد النظام الداخلي الإجراءات والقواعد التي يجب على الموظفين اتباعها في العمل، ويحدد أيضاً المسؤوليات والحقوق المتعلقة بالموظفين والإدارة. وعندما لا يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي، فإنهم يعرضون أنفسهم للعقوبات التي ذكرت في الجدول، وهذا يعكس عدم الانضباط والاحترام للقواعد والإجراءات المتفق عليها في المؤسسة، مما يؤثر على سير العمل ويزيد من الاضطرابات والتأخير في إنجاز المهام. وعليه، يجب على الموظفين الالتزام بالنظام الداخلي واتباع الإجراءات والقواعد التي يحددها، وذلك لتحقيق الكفاءة والانضباط في العمل وتجنب العقوبات التي تترتب على عدم الالتزام بها. كما يجب على الإدارة تحديد المعايير والإجراءات بشكل واضح وشفاف، وتوفير التدريب والتوعية اللازمة للموظفين لضمان فهمهم للنظام الداخلي وتطبيقه بشكل صحيح. كما يجب على الإدارة أيضاً تطبيق العقوبات المناسبة عند عدم الالتزام بالنظام الداخلي، وذلك لضمان الانضباط والاحترام للقواعد والإجراءات المتفق عليها في المؤسسة. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم ( ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 19 ): يوضح العواقب المترتبة على عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة



- عرض نتائج الفرضية الثالثة: يؤثر الاستخفاف على التوافق المهني

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

❖ التساؤل الأول:

الجدول رقم (20): يوضح السلوكيات الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل

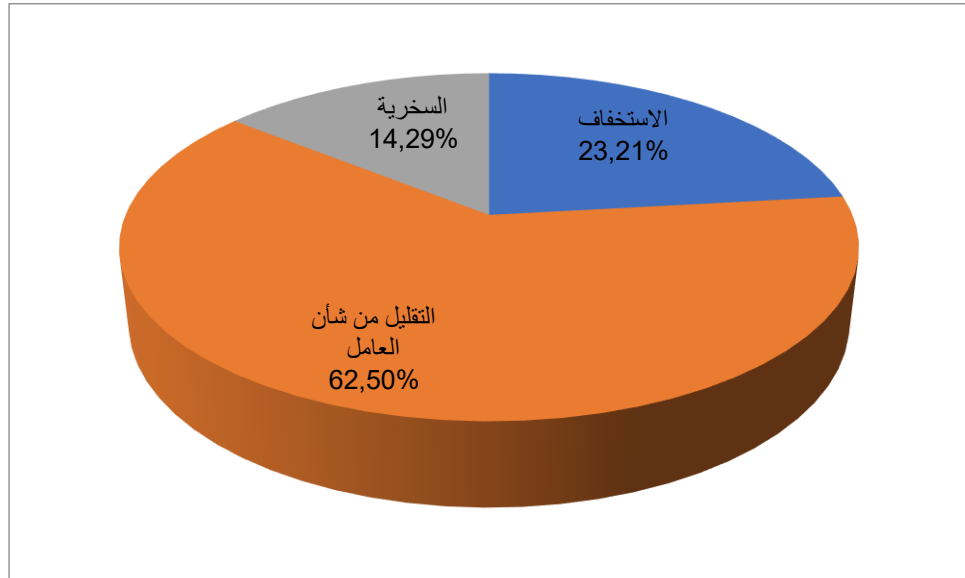
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاستخفاف	13	23.2
التقليل من شأن العامل	35	62.5
السخرية	8	14.3
المجموع	56	100

يوضح الجدول أعلاه السلوكيات الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل، حيث نجد أن ما نسبتهم 62.5% (35 من المشاركين) يرون أن السلوك الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل هي التقليل من شأن العامل. ويرى 23.2% (13 من المشاركين) أن السلوكية الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل هي الاستخفاف. بينما يرى ما نسبتهم 14.3% (8 من المشاركين) أن السلوكية الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل هي السخرية. ويمكن تفسير ذلك بأن الاستخفاف والتقليل من شأن العامل هما من السلوكيات السلبية التي تؤثر على الانسجام والتكيف في بيئة العمل، حيث يشعر الموظفون في هذه

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

الحالات بعدم التقدير وعدم الاحترام، مما يؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية والانجازات في العمل. أيضا يعد التقليل من شأن العامل على أنه عدم التعرف على الجهود والمساهمات التي يقدمها الموظفون، وعدم احترام حقوقهم ومواقفهم، مما يؤثر على روح العمل الجماعي والمشاركة الفعالة في العمل. ومن ناحية أخرى، فإن السخرية تعد أيضاً سلوكية سلبية تؤثر على الانسجام والتكيف في بيئة العمل، حيث يشعر الموظفون في هذه الحالات بالاستهزاء والاستخفاف بجهودهم ومساهماتهم، مما يؤدي إلى خفض معنوياتهم وعدم الاستمتاع بالعمل. وبالتالي، يجب على الإدارة العمل على تحقيق بيئة عمل إيجابية وصحية، من خلال تعزيز الاحترام والتقدير للموظفين وتقدير جهودهم ومساهماتهم، وتعزيز الروح الجماعية والتعاون في العمل، وتشجيع الإيجابية وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة، وعلى العكس من ذلك، يجب تجنب السلوكيات السلبية مثل الاستخفاف والتقليل من شأن العامل والسخرية، والتي تؤثر سلباً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل. وعند وجود أي سلوكية سلبية من قبل أي موظف، يجب على الإدارة التعامل معها بحزم واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (20) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 20 ): يوضح السلوكيات الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل





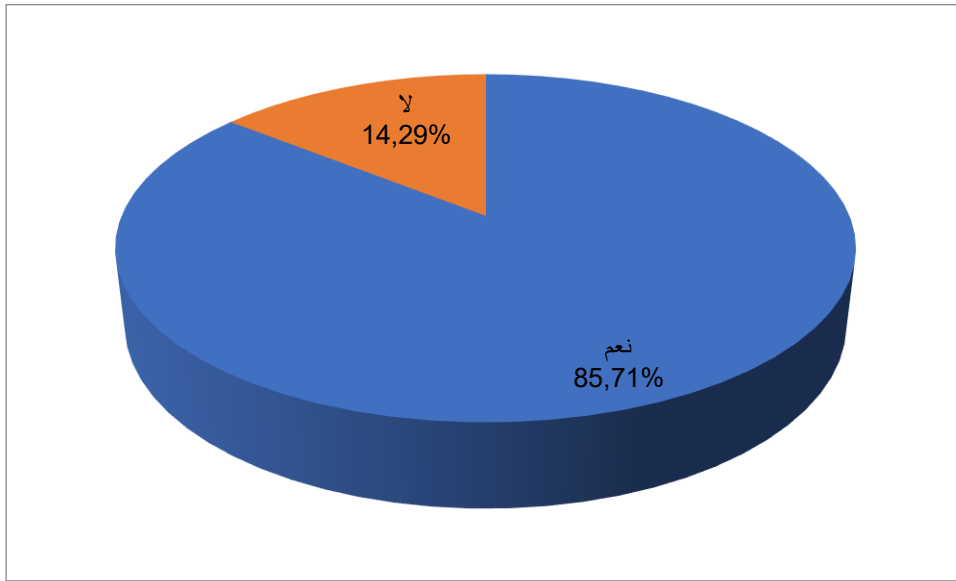
التساؤل الثاني

الجدول رقم (21): يوضح مدى تأثير الاستهزاء في مكان العمل على عدم الانسجام بين الزملاء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	48	85.7
لا	8	14.3
المجموع	56	100

يوضح الجدول أعلاه مدى تأثير الاستهزاء في مكان العمل على عدم الانسجام بين الزملاء، حيث يرى ما نسبتهم - 85.7% (48 من المشاركين) أن الاستهزاء في مكان العمل يؤدي إلى عدم الانسجام بين الزملاء. في حين يرى ما نسبتهم - 14.3% (8 من المشاركين) أن الاستهزاء في مكان العمل لا يؤدي إلى عدم الانسجام بين الزملاء. ويمكن تفسير ذلك بأن الاستهزاء في مكان العمل يشكل سلوكية سلبية تؤثر على العلاقات بين الزملاء وتؤدي إلى عدم الانسجام بينهم، حيث يشعر الشخص المستهزأ به بالاحتقار وعدم التقدير، ويتأثر بذلك معنوياته ونفسيته، مما يؤدي إلى تدهور العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وعدم الانسجام في العمل. ويمكن أن يؤدي الاستهزاء إلى خلق جو من التوتر وعدم الراحة في مكان العمل، ويمكن أن يؤثر على الإنتاجية والفعالية في العمل، حيث يشعر الأشخاص المستهزأ بهم بالإحباط والتشاؤم، وهذا يؤثر على أدائهم في العمل. وبالتالي، يجب على الزملاء والإدارة العمل على تحقيق بيئة عمل إيجابية ومتعاونة، وتشجيع الاحترام والتقدير بين الزملاء، وتجنب استخدام الاستهزاء أو السخرية في التعامل مع بعضهم البعض. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الروح الجماعية والتعاون في العمل، وتشجيع الإيجابية وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة. كما يجب على الإدارة التعامل بحزم مع أي سلوكية سلبية تؤثر على الانسجام في مكان العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم ( ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 21 ): يوضح مدى تأثير الاستهزاء في مكان العمل على عدم الانسجام بين الزملاء



السؤال: في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

تمثلت الإجابات على هذا السؤال كالتالي: 23% كانت إجاباتهم أن الاستهزاء في مكان العمل يؤدي إلى صعوبة التكيف، ونسبة 23% تمثلت إجاباتهم أن الاستهزاء في مكان العمل يؤدي إلى ضعف الكفاءة في العمل، ونسبة 33% كانت إجاباتهم أن تأثير الاستهزاء في مكان العمل وأمام الزملاء يكمن في الصراع بينهم، ونسبة 21% كانت إجاباتهم تتمثل في عدم الثقة بين الزملاء.

❖ التساؤل الثالث

الجدول رقم (22): يوضح مدى تأثير بيئة العمل على مستوى التكيف والانسجام في العمل

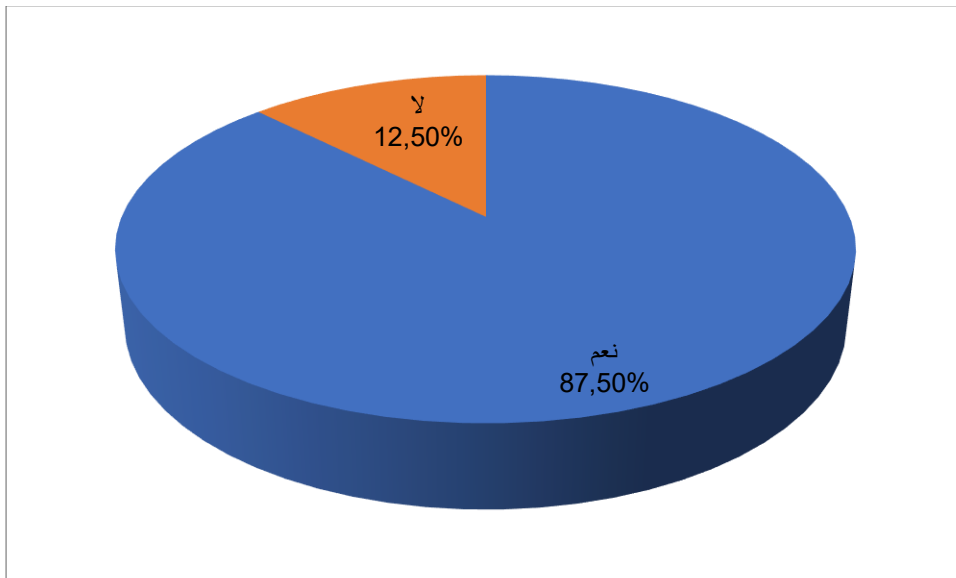
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	49	87.5
لا	7	12.5
المجموع	56	100

يوضح الجدول أعلاه مدى تأثير بيئة العمل على مستوى التكيف والانسجام في العمل، حيث يرى ما نسبتهم 87.5% (49 من المشاركين) أن بيئة العمل تؤثر على مستوى التكيف والانسجام في العمل. في حين يرى ما نسبتهم 12.5% (7 من المشاركين) يرون أن بيئة العمل لا تؤثر على مستوى التكيف والانسجام في العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التكيف والانسجام في العمل، حيث تؤثر بشكل

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

كبير على مستوى الراحة والإحساس بالأمان والتقدير بين الزملاء، وهذا ينعكس بشكل مباشر على مستوى التكيف والانسجام في العمل. فعندما تكون بيئة العمل إيجابية ومحفزة، يشعر الموظفون بالراحة والثقة والتقدير، وهذا يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. وعلى العكس من ذلك، عندما تكون بيئة العمل سلبية ومحبطة، يشعر الموظفون بالإحباط والتشاؤم وعدم الراحة، وهذا يؤثر سلبًا على مستوى التكيف والانسجام في العمل. وبالتالي، يجب على الإدارة العمل على تحقيق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، من خلال تعزيز الروح الجماعية والتعاون في العمل، وتشجيع الإيجابية وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز الاحترام والتقدير بين الزملاء. كما يجب على الإدارة التعامل بحزم مع أي سلوكية سلبية تؤثر على بيئة العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل. وعند تحقيق بيئة عمل إيجابية، سيكون من السهل على الموظفين التكيف والانسجام في العمل، وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( ) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 22 ): يوضح مدى تأثير بيئة العمل على مستوى التكيف والانسجام في العمل



❖ التساؤل الرابع

الجدول رقم (23): يوضح مدى تأثير سياسات التهميش على قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع بيئة

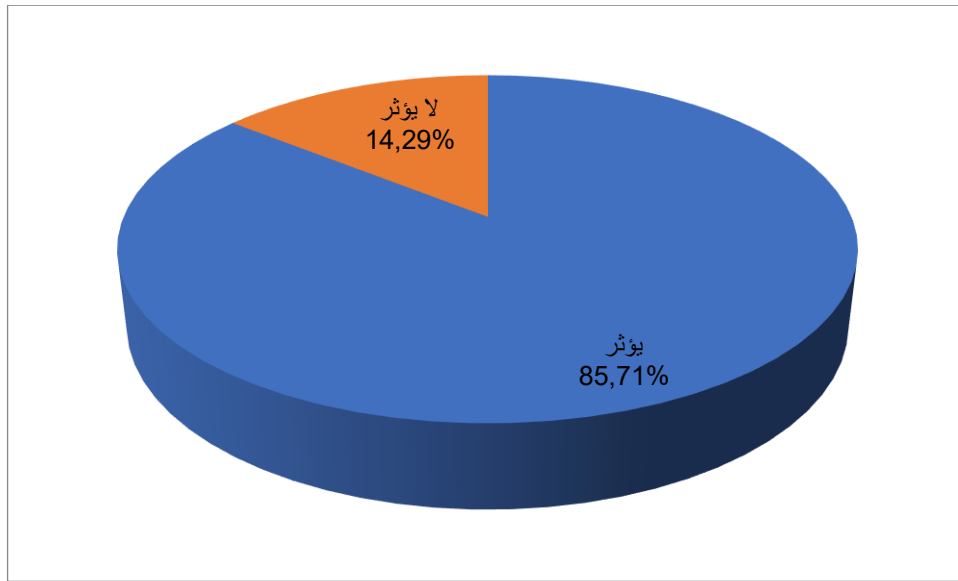
العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
يؤثر	48	85.7
لا يؤثر	8	14.3
المجموع	56	100

. يوضح الجدول رقم (23) مدى تأثير سياسات التهميش على قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل، حيث يرى ما نسبتهم 85.7% (48 من المشاركين) أن سياسات التهميش تؤثر على قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل. في حين يرى ما نسبتهم 14.3% (8 من المشاركين) أن سياسات التهميش لا تؤثر على قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن سياسات التهميش تعد من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل، حيث تؤدي إلى إحساس العامل بالاستبعاد وعدم التقدير، وهذا يؤثر سلباً على مستوى الرضا والإنتاجية والانسجام في العمل. وعندما يشعر العامل بأنه غير مرغوب فيه أو غير مهم، يمكن أن يؤثر ذلك على مدى قدرته على التكيف مع البيئة العملية والتأقلم مع التحديات التي يواجهها في العمل. وكلما زادت درجة التهميش والإقصاء، زادت فرصة تأثيرها على قدرة العامل على التكيف والتأقلم. وبالتالي، يجب على الإدارة تفادي سياسات التهميش والإقصاء، وتعمل على تحسين بيئة عمل تشجع على الإنتاجية والإبداع، وتعزيز الشعور بالتقدير والاحترام بين العاملين. كما يجب على الإدارة التعامل بحزم مع أي سلوكيات سلبية تؤثر على بيئة العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع التعاون والروح الجماعية في العمل، وتحقيق العدالة والتكافؤ في المعاملة بين العاملين، وتشجيع الإبداع والتميز في العمل، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للعاملين. وعند تحقيق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، سيشعر العامل بالراحة والثقة والتقدير، وهذا سيؤدي إلى تحفيزه وزيادة إنتاجيته وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، وبالتالي سيكون قادراً على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل بشكل أفضل.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (23) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 23 ): يوضح مدى تأثير سياسات التهميش على قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع بيئة

العمل



السؤال: في حالة الإجابة بنعم، حسب رأيك كيف يمكن تجاوز ذلك؟

تمثلت الإجابات على هذا السؤال في أن نسبة 30.5% كانت إجاباتهم في أنه يمكن تجاوز سياسات التهميش في مكان العمل بتحقيق العدالة، ونسبة 28% تؤكد ان الاهتمام بالعامل وتشجيعه بإمكانه ان يقلل من سياسات التهميش في مكان العمل ونسبة 30.5% تقول ان على العامل إثبات ذاته لفرض مكانته في حالة تعرضه للتهميش في مكان العمل، ونسبة 11% كانت إجاباتهم متمثلة في تجاوز المشاكل.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: يؤثر العنف اللفظي على الأداء الوظيفي الجيد من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى، توصلنا الى النتائج التالية:

- 41.1% من أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر أنواع العنف اللفظي تأثيراً على أداء الموظف هو الاستخفاف.
  - 66.1% من أفراد عينة الدراسة لم يغيبوا عن العمل دون مبرر.
  - 46.4% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المسؤولين تقبلوا هذا الغياب.
  - 16.1% من أفراد عينة الدراسة تلقوا إنذارات بسبب غيابهم عن العمل.
  - 67.9% من أفراد عينة الدراسة لم يتعرضوا للسخرية والتوبيخ.
  - 35.7% من أفراد عينة الدراسة يحتفظون بمشاعرهم ولا يتفاعلون مباشرة مع السخرية والتوبيخ.
  - 78.6% من أفراد عينة الدراسة يرون أن السخرية بطريقة غير مباشرة تعتبر عائقاً أمام المبادرة.
- وإجمالاً ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن لنا نقبل الفرضية القائلة: يؤثر العنف اللفظي على الأداء الوظيفي الجيد.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: يؤثر غياب العدالة الإدارية على الرضا الوظيفي

من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية، توصلنا الى النتائج التالية:

- 69.6% من أفراد عينة الدراسة يخضعون لدورات تدريبية.
- 71.4% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الدورات التدريبية المتقاة ساهمت في تحقيق الرضا عن العمل.
- 51.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أن العدالة متوفرة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر مع الكل دون استثناء.
- 73.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المسؤول المباشر يستشير العاملين عندما يتخذ قرارات تتعلق بوظيفتهم.
- 39.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات يؤدي إلى ضعف الأداء.

- 75% من أفراد عينة الدراسة يرون أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤثر على اكتساب الخبرات والكفاءات.

- 25% من أفراد عينة الدراسة يرون أن العقاب المترتب على عدم الالتزام بالنظام الداخلي هو التوقيف عن العمل.

وإجمالاً ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن لنا نقبل الفرضية القائلة: يؤثر غياب العدالة الإدارية على الرضا الوظيفي

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: يؤثر الاستخفاف على التوافق المهني

من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة، توصلنا الى النتائج التالية:

- 62.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن السلوك الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل هي التقليل من شأن العامل.

- 85.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الاستهزاء في مكان العمل يؤدي إلى عدم الانسجام بين الزملاء.

- 87.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن بيئة العمل تؤثر على مستوى التكيف والانسجام في العمل.

- 85.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أن سياسات التهميش تؤثر على قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل.

وإجمالاً ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن لنا نقبل الفرضية القائلة: يؤثر الاستخفاف على التوافق المهني.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- تتفق نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: التنمر في بيئة العمل وأثره على أداء أعضاء الهيئة التدريسية، للباحث زين الحرايزة، فيما يتعلق بنتيجة أن التنمر في مكان العمل يؤثر سلباً، حيث توصلت الدراسة السابقة الى ان التنمر في مكان العمل والمتمثل في التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالأشخاص يؤثر سلباً بشكل سلبي في الأداء الوظيفي، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا التي توصلت الى التنمر الوظيفي (التنمر في بيئة العمل) يؤثر سلباً على الاستقرار المهني للعاملين بكل أبعاده في مؤسسة فرفوس ببئر العاتر.

- تتفق نتائج دراستنا مع الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: التنمر في بيئة العمل والإنغماس الوظيفي، للباحثة وفاء محمد علي محمد، فيما يتعلق بأن للتنمر في بيئة العمل أثر سلبي على العاملين، حيث توصلت الدراسة السابقة الى ان التنمر الوظيفي يؤدي الى خلق بيئة عمل سيئة تتميز بإنخفاض الدافعية للعمل والإنغماس فيه،

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا التي توصلت الى التنمر الوظيفي (التنمر في بيئة العمل) يؤثر سلبا على الاستقرار المهني للعاملين بكل أبعاده في مؤسسة فرفوس بئر العاتر.

- تختلف نتائج دراستنا مع كل نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، للباحثين صيته بنت منديل المنديل وآخرون.

- تختلف نتائج دراستنا مع كل نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التنمر في بيئة العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال، للباحثين سارين شانت خشادور مرجان.

- تختلف نتائج دراستنا مع كل نتائج الدراسة السابقة الموسومة بعنوان: العوامل السوسيوتنظيمية للإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، للباحثة سلاوي حليلة.

### مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

- تؤكد النظرية السلوكية نتائج دراستنا، حيث ان النظرية السلوكية ترى ان المتنمر يعزز سلوكه من قبل الأفراد المحيطين به، ويحرز النجومية فيما بينهم، مما يجعله مختلف ومتميز، مما يجعله يواصل في تنمره بطريقة اكبر من دون وجود أي مقاومة من قبل الآخرين، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا التي أكدت ان العديد من العمال تعرضوا للسخرية والاستخفاف من قبل زملائهم، من دون ان يبدا هؤلاء أي مقاومة ضد هذا التنمر.

- تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي نتائج دراستنا، حيث يرى ألبرت باندورا ان التنمر لا يتم في فراغ بل في محيط اجتماعي صورة عن النماذج التي شاهدها الفرد في المجتمع، وردة فعل المجتمع والأفراد هي التي تعزز أو تطفئ السلوك التنمري، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا حيث ان العمال الذين تعرضوا للتنمر لم يبدا أي مقاومة حوله واحتفظوا بمشاعرهم، هو الأمر الذي عز من انتشار التنمر في المؤسسة.

- تؤكد النظرية الوظيفية نتائج الدراسة، حيث يؤكد روادها ان العنف والعدوان وأشكال التنمر إنما هي نتيجة لفقدان الارتباط والانتماء للجماعات الاجتماعية التي تنظم وتوجه سلوكيات الأفراد المنتسبين إليها، وهذا ما تؤكد دراستنا التي توصلت الى ان بيئة العمل تؤثر على مستوى التكيف والانسجام في العمل.

- تؤكد نظرية الإحباط والعدوان لكل من دولارد وميلر أن التنمر هو نتيجة للشعور بالإحباط، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي توصلت الى التنمر في المؤسسة يحدث نتيجة التقليل من شأن العامل.



- تؤكد نظرية الضغط والمشقة ان الضغوط الحياتية الخارجية تؤثر في العمليات النفسية والتي بدورها تدفع بالفرد نحو السلوك العدواني، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا التي توصلت الى ان بيئة العمل تؤثر على مستوى التكيف والانسجام في العمل.

- تؤكد النظرية التحليلية ان التنمر يحدث نتيجة صراع وتناقض بين غريزة الحياة وتحقيق الذات، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تعذيب الآخرين وإلحاق الأذى بهم والتصدي لهم أو حتى تجاه نفسه، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا التي ترى ان العمال الذين يتنمرون على الآخرين لديهم صراع ذاتي في حياتهم.

- تؤكد نظرية الحاجات لماسلو نتائج دراستنا، فيما يتعلق بان الاستخفاف، وغياب العدالة الإدارية، والعنف اللفظي يؤثر على تحقيق الاستقرار المهني للعمال في مؤسسة فرفوس ببئر العاتر، وهذه ما أكدته نظرية الحاجات لماسلو والتي قسمت حاجات الفرد الى 05 حاجات، بما فيها حاجات الأمان والسلامة والاستقرار، والتي يستلزم إشباعها لدى الفرد حتى يقوم بدوره المنوط به.

- تؤكد نظرية ذات العاملين نتائج دراستنا، فيما يتعلق بان هناك عوامل تؤثر في الاستقرار المهني للعمال، حيث أكدت دراستنا أن الاستخفاف، وغياب العدالة الإدارية، والعنف اللفظي يؤثر على تحقيق الاستقرار المهني للعمال في مؤسسة فرفوس ببئر العاتر، وهذه ما أكدته نظرية ذات العاملين لهزبرغ التي ترى ان هناك دوافع تحفز على العمل والتي تنقسم الى قسمين هما: دوافع الانجاز، ودوافع الإستقرار، وفي دراستنا سنركز على دوافع الاستقرار والتي شرحها في شعور العمال في العمل بالاستقرار والعدالة في المعاملة وعدم وجود تفرقة من حيث الترقية وفي المستقبل الوظيفي.

### النتائج العامة

بعد جمع المعلومات عن طريق أدوات جمع البيانات، والقيام بتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء النظريات، تم التوصل الى النتائج العامة التالية:

- يؤثر التنمر الوظيفي سلبا على الاستقرار المهني للعاملين بمؤسسة فرفوس ببئر العاتر، وهذا ما تؤكده صحة فرضيات الدراسة.


- يؤثر العنف اللفظي على الأداء الوظيفي الجيد، حيث ان العنف اللفظي يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال، حيث ان العنف اللفظي يؤدي الى إحباط الروح المعنوية للعمال، وبالتالي شعورهم بحالة من عدم الرضا والاستياء، مما ينعكس لبا على مستوى أدائهم.

- يؤثر غياب العدالة الإدارية على الرضا الوظيفي، حيث أن غياب العدالة الإدارية يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للعمال، إذ أنها تشعرهم بعدم وجود مساواة، ما يجعلهم يشعرون بعدم أهميتهم في المؤسسة، وبالتالي ينخفض مستوى أدائهم، مما يجعلهم يعيشون حالة من عدم الرضا الوظيفي.

- يؤثر الاستخفاف على التوافق المهني، حيث يؤثر عليه سلبيا، حيث ان العمال عندما يتعرضون للاستهزاء والاستخفاف بهم ويعملهم وأدائهم، فان ذلك يجعلهم يشعرون بعدم الانتماء للمؤسسة، وهذا ما يؤثر على تحقيقهم للتوافق المهني.

# الخاتمة





قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. تركي حسن أبو العلا: تصور مقترح من منظور خدمة الفرد للتعامل مع مشكلة التنمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل في القطاع الخاص -دراسة مطبقة على عينة من النساء العاملات في القطاع الخاص التجاري بمدينة مكة المكرمة-، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، العدد 28، د.س.
2. حمدي أحمد عمر، وفاء محمد علي محمد: التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي، دراسة سوسيولوجية على عينة الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين، مجلة علوم الانسان، جامعة سوهاج -مصر-، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 1، المجلد 10، 2021.
3. سلاوي حليلة: العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية ادرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت والاتصال، جامعة احمد دراية ادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2015-2016.
4. نجلاء يسري النشار: التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الاسرة العاملة المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 36، العدد 1، 2020 .
5. أريج بن عبد الحمان الشماسي وآخرون: السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المالك عبد العزيز، العدد 9، المجلد 2، المملكة العربية السعودية، يونيو 2018.
6. ديانا عبد الله مؤنس: السلوك التنظيمي-العدالة التنظيمية، من كتاب محمد الصبري من كتاب السلوك التنظيمي، برنامج ماجستير إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الفصل الدراسي الثاني 2020.
7. بن منصور رفيقة : الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، 2013-2014.
8. معروف هواري: الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2016-2017.
9. نور الدين عزوز: إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020-2021.

10. تلالي نبيلة: الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق لدى الزوجة العاملة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
11. بوشريبة محمد: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري، 2019-2020.
12. ساربن شانت خشادور دمرجان: أثر استراتيجيات علاقات العمل – الدور المعدل للممارسات الادرة بالتجوال-دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان، رسالة للحصول على درجة الماجستير في ادارى الاعمال، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كانون الثاني، 2018.
13. Christine R & Wilson D : workplace bulling, reviewed by Anna kathrina Ph D, 18 - .13 december 2021, positive psychology.com.
14. ناظم جواد عبد الزيدي، ولاء جلال عبد الأمير الشمري: تأثير القوانين في سلوكيات التنمر الوظيفي – بحث في وزارة التعليم العالي العراقية-، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 23، د.س.
15. سوزان فؤاد بكر: سلوكيات التنمر في مكان العمل، كلية التجارة، بنات جامعة الازهر، المؤتمر العربي الدولي 24 للتدريب والتنمية وإدارة البشر – الطريق الى السعادة المؤسسية-المنعقد في القاهرة –مصر- في الفترة من 13-15 نوفمبر 2018.
16. عبد الوهاب مغار: التنمر الوظيفي، مقاربة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 43، جوان، 2005.
17. مطلاوي ربيع: عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، العدد 23.
18. جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005 2006.
19. محمد سرحان علي محمد: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة 3، صنعاء –اليمن-، 2019.
20. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999،





الملاحق



## الملاحق

### الملحق رقم (02): نتائج SPSS

تكرارات البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	36	64.3	64.3	64.3
Valide أنثى	20	35.7	35.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	8	14.3	14.3	14.3
من 30 إلى 40 سنة	29	51.8	51.8	66.1
Valide من 40 إلى 50 سنة	11	19.6	19.6	85.7
من 50 فما فوق	8	14.3	14.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إبتدائي	1	1.8	1.8	1.8
متوسط	3	5.4	5.4	7.1
Valide ثانوي	36	64.3	64.3	71.4
جامعي	16	28.6	28.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

#### الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	10	17.9	17.9	17.9
من 5 إلى 9 سنوات	6	10.7	10.7	28.6
من 10 إلى 14 سنة	11	19.6	19.6	48.2
Valide من 15 إلى 19 سنة	20	35.7	35.7	83.9
من 20 إلى 29 سنة	6	10.7	10.7	94.6
من 30 سنة فما فوق	3	5.4	5.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

## الملاحق

### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	5	8.9	8.9	8.9
Validé عون تحكم	35	62.5	62.5	71.4
عون تنفيذ	16	28.6	28.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

## الملاحق

### 1- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الأولى يؤثر العنف اللفظي تأثيرا... على أداء الموظف

حسب رأيك ما أكثر أنواع العنف اللفظي تأثيرا على أداء الموظف؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التوبيخ	15	26.8	26.8	26.8
الاستخفاف	23	41.1	41.1	67.9
السخرية	18	32.1	32.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

هل سبق وتغيبت/تغيبتني عن العمل بدون مبرر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	33.9	33.9	33.9
لا	37	66.1	66.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

كيف كانت ردة فعل مسؤولك المباشر؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقبل	26	46.4	72.2	72.2
لم يتقبل	10	17.9	27.8	100.0
Total	36	64.3	100.0	
Manquante	Système manquant	20	35.7	
Total	56	100.0		

في حالة لم يتقبل كيف كان تصرفه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
توبيخ	6	10.7	40.0	40.0
إنذار	9	16.1	60.0	100.0
Total	15	26.8	100.0	
Manquante	Système manquant	41	73.2	
Total	56	100.0		

حسب رأيك هل يؤثر التعرض للسخرية والتوبيخ في مكان العمل على تحسين الأداء؟

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	32.1	32.1	32.1
لا	38	67.9	67.9	100.0
Valide				
Total	56	100.0	100.0	

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فقدان الثقة بالنفس	5	8.9	27.8	27.8
عدم الرغبة في العمل	8	14.3	44.4	72.2
كثرة الغياب	2	3.6	11.1	83.3
القلق	3	5.4	16.7	100.0
Valide				
Total	18	32.1	100.0	
Manquante				
Système manquant	38	67.9		
Total	56	100.0		

في حالة تعرضت/تعرضتي للسخرية أمام الزملاء كيف تكون ردة فعلك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كتابة التقرير	20	35.7	35.7	35.7
رفع شكوى	8	14.3	14.3	50.0
رفع تظلم	11	19.6	19.6	69.6
المعاملة بالمثل	12	21.4	21.4	91.1
تجاوز الأمر	5	8.9	8.9	100.0
Valide				
Total	56	100.0	100.0	

هل يمكن ان تكون السخرية بطريقة غير مباشرة عائقا امام المبادرة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	44	78.6	78.6	78.6
لا	12	21.4	21.4	100.0
Valide				
Total	56	100.0	100.0	

## الملاحق

### 2- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثانية يؤثر غياب العدالة الإدارية على الرضا الوظيفي

هل خضعت لدورات تدريبية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	69.6	69.6	69.6
لا	17	30.4	30.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

هل خضعت لدورات تدريبية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	39	69.6	69.6	69.6
لا	17	30.4	30.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

في حالة نعم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	داخل المؤسسة	12	21.4	30.8
	خارج المؤسسة	2	3.6	5.1
	داخل وخارج المؤسسة	25	44.6	64.1
	Total	39	69.6	100.0
Manquante	Système manquant	17	30.4	
Total	56	100.0		

هل ساهم خضوعك للدورات التكوينية في تحقيق الرضا عن العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	40	71.4	71.4	71.4
لا	16	28.6	28.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

هل هناك عدالة في القرارات التي يتخذها المسؤول المباشر الكل دون استثناء؟

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	29	51.8	51.8	51.8
لا	27	48.2	48.2	100.0
Total	56	100.0	100.0	

إذا كانت الإجابة بلا فيما تمثلت هذه الاستثناءات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	المحسوبية	22	39.3	53.7
	القرابة	3	5.4	7.3
	المحسوبية والقرابة	16	28.6	39.0
	Total	41	73.2	100.0
Manquante	Système manquant	15	26.8	
Total		56	100.0	

حين يتخذ المسؤول المباشر قرارا بشأن وظيفتك هل يقوم بمناقشته معك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	41	73.2	73.2	73.2
لا	15	26.8	26.8	100.0
Total	56	100.0	100.0	

في حالة الإجابة بنعم، هل يخضع ذلك ل:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	الخبرة	13	23.2	31.7
	الكفاءة	16	28.6	39.0
	المنصب	12	21.4	29.3
	Total	41	73.2	100.0
Manquante	Système manquant	15	26.8	
Total		56	100.0	

حسب رأيك ما هي الآثار المترتبة عن غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات؟



## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انخفاض في مستوى الجودة والإنتاجية	13	23.2	23.2
	انخفاض مستوى الانتماء	6	10.7	33.9
	كثرة الصراعات	15	26.8	60.7
	ضعف الأداء	22	39.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0

هل يؤثر عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم على اكتساب الخبرات والكفاءات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يؤثر	42	75.0	75.0
	لا يؤثر	14	25.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0

حسب رأيك ما هي العواقب المترتبة على عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الحرمان من الترقية	13	23.2	23.2
	التوقيف عن العمل	14	25.0	48.2
	خصم الراتب	9	16.1	64.3
	إنذار	13	23.2	87.5
	توبيخ	7	12.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0

- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثالثة يؤثر الاستخفاف على التوافق المهني

حسب رأيك ما هي السلوكيات الأكثر تأثيراً على الانسجام والتكيف في بيئة العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاستخفاف	13	23.2	23.2
	التقليل من شأن العامل	35	62.5	85.7
	السخرية	8	14.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0

## الملاحق

حسب رأيك هل يؤدي الاستهزاء في مكان العمل إلى عدم الانسجام بين الزملاء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	48	85.7	85.7	85.7
لا	8	14.3	14.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

هل تؤثر بيئة العمل السلبية على مستوى التكيف والانسجام في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	49	87.5	87.5	87.5
لا	7	12.5	12.5	100.0
Total	56	100.0	100.0	

هل تؤثر سياسات التهميش على قدرتك على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
يؤثر	48	85.7	85.7	85.7
لا يؤثر	8	14.3	14.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

### الملخص:

هدفت دراستنا الراهنة الموسومة بعنوان التمر الوظيفي وتأثيره على الاستقرار المهني للعاملين وبناء على ذلك اعتمدنا على التحديد الدقيق لمتغيري (التمر الوظيفي والاستقرار المهني)، وقمنا بالدراسة الميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاتر وذلك بالاعتماد على أدوات جمع البيانات الملاحظة والاستمارة وكذلك على أسلوب التحليل الاحصائي SPSS، وعلى المنهج الكمي والكيفي لتحديد كيفية تأثير التمر الوظيفي على الاستقرار المهني.



