



The effect of organizational sarcasm on employee performance
(An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Sufi carpet factory in Baghdad).

تأثير التهكم التنظيمي في أداء العاملين

(بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل سجاد الصوفية في بغداد)

**م.م. محمد فخري برتو عويد

*أم د. ميسون علي حسين العبيدي

Abstract:

This research aims to identify the amount of influence of organizational cynicism in its dimensions (personal dimension, cognitive dimension, behavioral dimension) on the performance of employees.

The research reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a direct and essential impact of the dimensions of organizational cynicism on the performance of employees. The research also concluded with a set of recommendations, the most important of which are: The organization must encourage positive culture and active participation among the employees in the organization, through periodic meetings, workshops and recreational activities to reduce the phenomenon of cynicism.

*جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد .

**جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد .

المستخلص: يهدف هذا البحث الى التعرف على مقدار العلاقة بين تأثير التهكم التنظيمي واداء العاملين بأبعاده (البعد الشخصي، البعد المعرفي، البعد السلوكي) في اداء العاملين وتنبؤ مشكلة البحث من خلال عدد من التساؤلات اهمها ما مستوى تأثير التهكم التنظيمي في اداء العاملين ولغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اذ اعتمدت استبانة لجمع البيانات والتي تعد مقياس البحث ووزعت على عينة بواقع (٣٠) فردا وتم استخدام البرنامج الاحصائي (spss) لأغراض تحليل نتائج الاستبانة. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هنالك تأثير مباشر واساسي لأبعاد التهكم التنظيمي في اداء العاملين كما ختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: يجب على المنظمة تشجيع الثقافة الإيجابية والمشاركة الفعالة بين العاملين في المنظمة، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل والأنشطة الترفيهية للتقليل من ظاهرة التهكم

المقدمة: لقد اصبح الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة يأخذ الحيز الكبير من قبل المتسربين في العمل ، ذلك ان هذا العصر هو الطرف القوي في العملية الانتاجية ، كما ان الاهتمام تعدى الى محاولة فهم السلوكيات التنظيمية ، خاصة السلبية التي تعرقل السير الطبيعي للمنظمة ومن بين الظواهر التهكم التنظيمي، ان الافراد العاملين يقومون على عدة فئات العمل التنظيمي منهم المتسربين في العمل ، كل هذا يسبب بعدم الرضا ويشعرون بالغربة ايضاً، ان التهكم التنظيمي بوصفه مكوناً تفسيرياً مع موضوع السلوكيات المضرة للإنتاج سلوك معبر عن اتجاهات العاملين في منظماتهم موضوعات السلوكيات المضادة هو موضوع مهم التي زاد الاهتمام بها كذلك لأهمية في التأثير على السلوكيات الافراد في المنظمة التي يعملون بها. ويؤثر بالتالي على الصحة العقلية والجسدية للعاملين. لذلك، فإن إدارة الشركات والمؤسسات يجب أن تتخذ إجراءات للتصدي لهذا النوع من السلوكيات السلبية، وتعزز بيئة العمل الإيجابية والتعاونية والمحفزة وبناءاً على ما تقدم فإن هيكلية البحث الحالي مقسمة الى خص المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني الجانب النظري وتناول المبحث الثالث الجانب العملي والمبحث الرابع تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

توطئة: يعرض هذا المبحث منهجية البحث التي تعد من الجوانب المهمة والاساسية لأي بحث كان، اذ يتم تناول فيها مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططة الفرضي وفرضياته مع عدد

نبذة تعريفية عن تأثير التهكم فضلاً عن جانب تحديد الاساليب الاحصائية المستخدمة في اساليب جمع البيانات ، وسيتم عرض منهجية البحث في هذا المبحث وفق الفقرات الآتية:

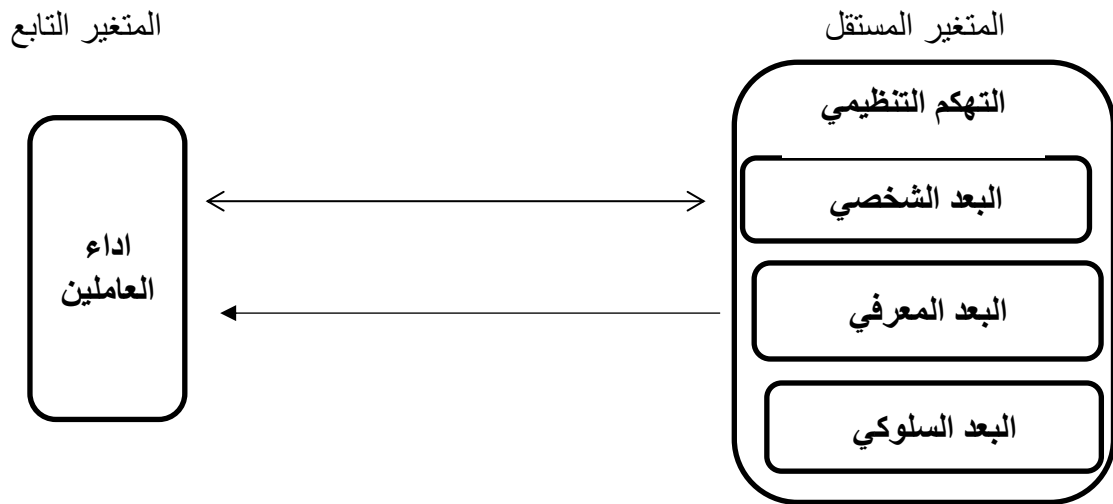
أولاً: مشكلة البحث: ربما يتبادر الى ذهن العديد من المدراء والمهتمين في اداء العاملين سؤال مفيد ماهي اسباب وراء تأثير التهكم في اداء العاملين في معمل سجاد الصوفية في بغداد ، ولعل اول ما يتبادر الى الذهن بشكل عام هو اداء العاملين فعندما يتعرض الفرد للنكت والسخرية فقد يفقد الرغبة في العمل ، قد يؤثر ذلك سلباً على أدائه وإنتاجيته كل هذا يؤدي الى انخفاض المشاركة والالتزام والثقة بالنفس، وتقليل مستوى التحفيز لدى العاملين .وفقاً لما سبق ذكره برزت مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل التالي :هل هناك تأثير للتهكم التنظيمي في اداء العاملين؟ ومن هذا التساؤل طرح التساؤلات التالية:

- (١) الى أي مدى يساهم التهكم التنظيمي في مستوى اداء العاملين؟
 - (٢) ما هو واقع التهكم التنظيمي؟ وما هي العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى اداء العاملين؟
 - (٣) هل هناك تأثير بين ابعاد التهكم التنظيمي ومستوى اداء العاملين؟
 - (٤) ما المقصود بالتهكم التنظيمي واداء العاملين؟
- ثانياً: أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي يؤديه تأثير التهكم التنظيمي على اداء العاملين، كما يكتسب البحث أهميته من أهمية النتائج التي سيتوصل اليها الباحثان والتي يمكن ان تسهم في تطوير اداء العاملين والعمل على بناء بيئة عمل صحية ومجهزة بكافة وسائل الراحة وذلك لزيادة الانتاجية والمساهمة في نجاح المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

- (١) ان هذا البحث وما قد يصل اليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو الابتعاد عن التهكم التنظيمي.
 - (٢) الدور الذي يلعبه التهكم التنظيمي في مستوى اداء العاملين.
 - (٣) التعرف بمكونات التهكم التنظيمي وابعادها وأثرهما في مستوى اداء العاملين.
- ثالثاً: اهداف البحث:** يكتسب البحث أهميته من أهمية من أهمية الدور الذي يؤديه التهكم التنظيمي في اداء العاملين، كما يكتسب البحث أهميته من أهمية النتائج التي سيتوصل اليها الباحثان والتي يمكن ان تسهم في تطوير قدرات وامكانيات العاملين .

- (١) ان الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في المحاولة التعرف على التهكم التنظيمي واداء العاملين.

- ٢) توضيح طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستوى اداء العاملين.
- ٣) تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحقيق الاستفادة القصوى من التهكم التنظيمي في مستوى اداء العاملين.
- رابعاً: مجتمع وعينة البحث: عينة عشوائية من معمل سجاد الصوفية لأجراء البحث عليها، والتي بلغ حجم العاملين فيه ٣٠ شخص
- خامساً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث - المصدر: اعداد الباحثان: ٢٠٢٣

سادساً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي و اداء العاملين. وتنقسم الى الفرضيات الفرعية:

- ١) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الشخصي واداء العاملين.
 - ٢) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المعرفي واداء العاملين
 - ٣) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد السلوكي واداء العاملين.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لأبعاد التهكم التنظيمي في اداء العاملين. وتنقسم الى الفرضيات الفرعية:

- ١) يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعد الشخصي في اداء العاملين.
- ٢) يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعد المعرفي في اداء العاملين.
- ٣) يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لبعد السلوكي في اداء العاملين.

سابعاً: منهج البحث: اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي باستخدام الادوات لجمع البيانات، كما اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوصفي في تحليل اجابات افراد العينة واستخدام برامج التحليل الاحصائي ، كالوسط الحسابي والانحراف المعياري. معامل الاختلاف ومعامل الفا كرونباخ.

ثامناً: اداة البحث: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومعامل الارتباط بيرسون بين ابعاد التهكم التنظيمي واداء العاملين .

تاسعاً: جدول بناء المقياس:

جدول (١)

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	المصدر
التهكم التنظيمي	البعد الشخصي	ارادن، و شهناز، ٢٠١٧
	البعد المعرفي	
	البعد السلوكي	
اداء العاملين	اداء العاملين	عماد، ٢٠٢٠

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: التهكم التنظيمي: التهكم التنظيمي: هو سلوك غير مهني يتمثل في السخرية من الآخرين في العمل أو إساءة المعاملة لهم بطريقة مهينة. يمكن أن يتضمن التهكم التنظيمي سخرية من مظهر شخص ما أو اختياراته الشخصية أو عمله أو قدراته العملية. قد يحدث التهكم التنظيمي من قبل الموظفين في العمل أو الرؤساء الذين يقومون بإساءة المعاملة للموظفين الآخرين. وفي هذه الفقرة سيتم التعرف على مفهوم وخصائص واسباب وابعاد التهكم التنظيمي وكما مبين في الاتي:

١- مفهوم التهكم التنظيمي : يرى (Einarsen, 2019: 12) ان التهكم التنظيمي هو سلوك سلبي ومسيء يحدث في بيئة العمل، حيث يتعرض العاملون لاستهداف وتعريض للمضايقة والإساءة من قبل زملائهم أو مشرفيهم أو آخرين في مكان العمل. يمكن أن يشمل التهكم التنظيمي سلوكاً مثل السب والشتم، والتنمر اللفظي. (عماد، ٢٠٢١: ١٢)، ويعرفه (مصطفى، ٢٠٢٠: ٩)

ويرى الباحثان بأنه يعني: سلوك سلبي يحدث في بيئة العمل، يتمثل في استخدام السخرية أو الإساءة أو الاستهزاء أو الانتقادات اللاذعة تجاه زملاء العمل بسبب وظائفهم أو أداءهم. يتم توجيه هذا السلوك السلبي بشكل عام نحو الأفراد، وليس نحو أفعالهم أو سلوكياتهم العملية.

٢- خصائص التهكم التنظيمي : تتمثل خصائص التهكم التنظيمي بحسب ما يري (مظهر، ٢٠١٨: ٢١٢) ومن خلال الآتي:

- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير إذ إن استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد استراتيجية تغيير ناجحة .

- ينظر للتهكم على أنه موقف وليس سمة.

- لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت

- يشمل التهكم : المعتقد، الشعور، السلوك.

ويرى (الخطوي، ٢٠١٩: ٦) ان التهكم مواقف شخصية متعلقة بالفرد نفسه وتتميز خصائص الفرد التهكمي:

- النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيون وكذابون وغير مبالين.

- عدائون وقمعيون.

- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية.

- غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين.

٣- اسباب التهكم التنظيمي: ان المنظمات اليوم اصبحت اكثر تهكماً من الماضي وذلك ، لان المنظمات عندما تصبح أكثر تعقيداً الاعضاء اكثر تهكماً ، وان هناك ثلاث جوانب من حياة المنظمة حيث توصلوا الى ان اغلب يصبح الاشخاص تخيب امالهم بسبب مجموعة من الاسباب وهي: (الطفيلي، ٢٠٢٠: ٣١)(حيدر، ٢٠١٩: ٧).

- نظام الاجور غير العادل والذي فيه التلاعب.

- الادارة لا يمكن الوثوق بها.

- غير مهتمة بالعاملين.

٤- اثار التهكم التنظيمي: يمكن أن يكون التهكم التنظيمي - أو ما يسمى بالسخرية السلبية- له آثار سلبية على الفرد والمنظمة على النحو التالي: (الفتلاوي، ٢٠٢٠: ٣٧)

- تأثيره على المناخ التنظيمي: يمكن أن يؤدي التهكم التنظيمي إلى تراجع مستوى الثقة والتعاون في المنظمة وتؤدي إلى إحداث جو من التوتر وعدم الراحة في العمل.
- التأثير على الأداء: يمكن أن يؤدي التهكم التنظيمي إلى تخفيض مستوى الأداء العام في المنظمة بسبب عدم الاهتمام بالتفاصيل وعدم الانخراط بالمهام بشكل كامل.
- التأثير على الصحة النفسية: يمكن أن يتسبب التهكم التنظيمي في الإجهاد النفسي والشعور بالضغط والإحباط في بعض الأحيان، مما يمكن أن يؤثر على الصحة العقلية والجسدية للأفراد في المنظمة.

٥- أنواع التهكم التنظيمي: يتفق كلا من (خضير واحمد، ٢٠١٧) أهم أنواع التهكم التنظيمي وكما مبين في الاتي:

- التهكم الشخصي: ويتعلق بالنظرة السلبية لسلوكيات الفرد غير القابلة للتغير، وينطوي علي ضعف العلاقات بين الافراد والتقليل من العلاقات الشخصية.
- التهكم الاجتماعي: ويتعلق هذا النوع من التهكم بالمشاعر السلبية للفرد تجاه المجتمع ككل ، وإحباط تجاه المجتمع والمنظمات.
- التهكم نحو التغيير التنظيمي: ويتعلق بعدم ثقة الموظف تجاه أي تغيير تنظيمي (ويحدث عندما لا تتحقق النتائج المستهدفة من التغيير كما يتزايد مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطئ).
- التهكم المهني: ويتعلق بعدم الاهتمام واللامبالاة من جانب المنظمة تجاه عمل الموظف والاستعداد لتقييم أداء الموظف في العمل بعبارات سلبية الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية.
- تهكم العامل : ويتعلق هذا النوع من التهكم بالنتائج السلوكية والمواقف السلبية للموظفين تجاه الإدارة، والمنظمة .

٦- طرق معالجة التهكم التنظيمي: تعد معالجة التهكم التنظيمي أمراً مهماً للحفاظ على صحة المنظمة والأفراد المعنيين به. وفيما يلي بعض الطرق المحتملة للتعامل مع التهكم التنظيمي: (مظهر، ٢٠١٨: ٢١٩).

- توعية الأفراد: يجب أن يكون لدى الأفراد فهم كافٍ للتهكم التنظيمي وأثره على المنظمة والأفراد، وذلك من خلال التدريب والتوعية والحملات التوعوية.
- إنشاء بيئة تنظيمية صحية: يجب على المنظمة العمل على خلق بيئة تنظيمية صحية تشجع على الانخراط الكامل في المهام والعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد.

- الحوار المفتوح والصريح: يجب على الأفراد في المنظمة التحدث بصراحة عن التهكم التنظيمي وتأثيره على الأفراد والمنظمة.

- ابعاد التهكم التنظيمي:

- البعد المعرفي: هذا البعد يعني الاعتقاد بأن قرارات الادارية والممارسات التنظيمية تفتقر الى مبادئ العدل والصدق والاخلاص يعتقد المتهمون ان هذه المبادئ غالبا ما تفقد وتستبدل بأفعال ومواقف غير اخلاقية.

- البعد العاطفي: يعد البعد العاطفي ينظر إلى الأشخاص الذين لديهم مواقف متهكمة كأشخاص ليس لديهم معتقدات سلبية فحسب، بل يحملون أيضا عواطف سلبية على المنظمة فالتهكم التنظيمي يمثل ردة الفعل العاطفية عن اعتقاد المتهمين من العاملين .

- البعد السلوكي: يعد البعد السلوكي يميل الموظفون الذين لديهم سلوكيات ساخرة إلى التنبؤ المتشائم بالأحداث في المنظمة. يتمثل الميول المتجه سلبيا وغالبا ما يكون السلوك الذي يحد من قدرة وقيمة المنظمة واهميتها ويعبر عن الافعال العلنية والسرية من قبل الافراد المتهمين داخل المنظمة بسلوكيات تتصف بالعدائية. (ابو طبيخ واخرون، ٢٠٢٠: ٥٥٩).

ثانياً: اداء العاملين

توطئة: أداء العاملين يشير إلى الطريقة التي يؤدون بها واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل. يمكن قياس أداء العاملين بالاعتماد على معايير مختلفة مثل الجودة، الإنتاجية، الاحترافية، والتحليلية. يمكن أن يؤدي أداء العاملين الجيد إلى تحقيق الأهداف المحددة للمصنع وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. وفي هذه الفقرة سيتم التعرف على مفهوم اداء العاملين وطرق تقييم العمل وكما مبين في الاتي:-

١- مفهوم اداء العاملين: مفهوم تقييم أداء العاملين: " هو عملية تقييم الأداء الذي يقوم به الموظفون في المؤسسة أو المنظمة، وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة ومدى توافق أدائهم مع المعايير المتفق عليها (العتيبي، ٢٠٢٠: ٣١) ويعرفه (الشريف، ٢٠١٩: ٨٧) على انه: " هو عملية تحليل وتقييم وتوثيق أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم، وذلك لقياس مدى تحقيقهم للأهداف المحددة وتحقيق معايير الأداء المتفق عليها، وتوفير الردود اللازمة لتحسين الأداء وتطوير القدرات الفردية والجماعية "ويعرف بانه : سلسلة من العمليات والانشطة والشاملة التي تهدف إلى مقارنة حجم ومسئولية ما تم انجازه من عمل في فترة زمنية محددة مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في ضوء معدلات أداء موضوعية. (موسى، ٢٠١٩: ٢٣) ويعرف (بوشليق، ٢٠٢٠: ٥) اداء العاملين على انه "هو الحجم والتنوعية العمل الذي يستطيع العامل

الجاد انجازه في فترة زمنية محددة "ويعرف (عبد الرحيم، ٢٠٢١: ٣٤) الاداء بانه "تفاعل بين السلوك والانجاز او انه مجموع السلوك والنتائج معاً، مع الميل الى ابراز السلوك او النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين

الانجاز والنتائج من ناحية اخرى"ويرى (Colquitt, 2019: 12) ان أداء العاملين "هو مصطلح يشير إلى كيفية تنفيذ وأداء الموظفين للمهام الموكلة إليهم في مكان العمل. يُعد أداء العاملين مؤشراً هاماً لتحقيق الأهداف والنجاح في أي منظمة أو شركة".

٢- أهمية تقييم أداء العاملين: تقييم أداء العاملين هو عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة أو المنظمة، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء (الجنابي، ٢٠٢٠: ٣٣). المتوقع وتحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد. وتعتبر أهمية تقييم أداء العاملين كبيرة للمؤسسات والمنظمات للأسباب التالية:

- تحسين الأداء الفردي والجماعي: يمكن من خلال تحليل تقييم الأداء تحديد نقاط القوة والضعف للفرد وتطوير خطة عمل للتحسين والتطوير.

- ربط الأداء الفردي بأهداف المؤسسة: يمكن تحديد هدف واضح للموظف من خلال تحديد ما يتوقعه من أداء، وذلك يعني أن الأداء الفردي يرتبط بشكل مباشر بأهداف المؤسسة.

- تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين: يمكن من خلال تقييم أداء العاملين إنشاء فرص للتحدث وتوضيح الأداء المتوقع وتحديد الخطط المستقبلية.

١- أنظمة واساليب تقييم أداء العاملين: هناك نظامان رئيسيان لتقييم أداء العاملين في جميع الأجهزة التنفيذية الإدارية أحدهما نظام الاختبارات والآخر نظام التقارير الدورية (البكري، ٢٠١٩: ٦٣). وتتعدد أساليب وطرق التقييم طبقاً لتعدد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها وفيما يأتي أهم تلك الأساليب:

أ. أسلوب التقدير النسبي: وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم الشخص المقيم بوضع دائرة حول الرقم المناسب الذي يعبر عن مدى توافر تلك الصفة في الشخص موضوع التقييم ثم يتم جمع تلك الأرقام واستخراج المتوسط الذي يتم على أساسه تصنيف العاملين بين ممتاز، جيد جداً، مقبول ثم ضعيف.

ب. أسلوب الترتيب العام: يعتمد هذا الأسلوب في التقييم على إجراء سلسلة من المقارنات بين العاملين حيث تقوم السلطات المسؤولية باستعراض مميزات كل فرد في المجموعة وتقييم أدائه في ضوء المعايير التي يتم الاتفاق عليها ثم تعتمد السلطات المسؤولية إلى إعادة ترتيب هؤلاء العاملين من حيث الكفاءة.

جـ. أسلوب التوزيع الإجباري: يعتمد هذا الأسلوب على ظاهرة التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء. وبناء على هذا المفهوم يضطر الشخص المكلف بتقويم أداء العاملين إلى تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات متدرجة في شكل منحني طبيعي بحيث تحظى مجموعة قليلة من العاملين المراد تقويمهم بتقديرات عالية وتحظى مجموعة مماثلة بتقديرات متدنية. أما الغالبية العظمى من العاملين فتقع متدرجة بين هذين النقيضين

د. أسلوب الأحداث الجوهرية: يعتمد هذا الأسلوب في تقويم الموظف على أساس مقدرته على التعامل مع الأحداث الجوهرية أو المفاجئة التي يتعرض إليها في محيط عمله. مثل الازدياد المفاجئ في ضغط العمل أو التغيير السريع في نظم العمل واجراءاته.

هـ. أسلوب التقدير العددي: يعتمد هذا الأسلوب على تقدير مستوى كفاية العاملين عن طريق الأرقام التي تحدد كفايتها القصوى عادة بمائة درجة ثم تقسم إما بالتساوي أو بنسب متفاوتة على مختلف عناصر الأداء في ضوء الأهمية النسبية التي تعطي لكل عنصر.

و. أسلوب التقدير الوصفي: يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم مراتب كفاية الأداء إلى ثلاث مراتب هي ممتاز ومتوسط وضعيف أو إلى خمس مراتب هي ممتاز وجيد جداً وجيد ومتوسط وضعيف.

ي. أسلوب التقدير الذاتي: طبقاً لهذه الطريقة يتم تصميم بعض الاستثمارات التي تشتمل على أهم الصفات والواجبات وأنماط السلوك التي من الواجب توافرها في الموظف الكفاء لأداء المهمة المعنية.

٢. مبادئ تقويم أداء العاملين: وأشار (الحربي، ٢٠٢٠: ١٠). إنه من المهم إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقويم الفعال للأداء، علماً أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله وأنها يمكن أن تقلب التقويم ن أداة لتطويع موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا وهذه المبادئ هي:

أ. يجب ألا يكون التقويم سرياً ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقويم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقويم وإن كان العامل سيقوم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم العامل بذلك.

ب. يجب أن يركز التقويم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليلة على القضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل.

ج. يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقويم هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء العمل تحتاج إلى أن تطور.

٣. تأثير التهكم التنظيمي في أداء العاملين: وبين (سجادي، ٢٠١٩: ٣٤) انه يشير مصطلح "التهكم التنظيمي" إلى سلوك غير لائق يتمثل في استخدام السخرية أو الانتقادات اللاذعة بشكل عام ضد العاملين في المنظمات. وهذا السلوك غير اللائق يمكن أن يؤدي إلى تدني أداء العاملين وتراجع الروح المعنوية في المؤسسة. فعندما يتعرض العاملون للتهكم التنظيمي، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم ويجعلهم يشعرون بالإحباط والإحباط. وكما يمكن أن يؤدي إلى تعرضهم للتنمر والإساءة اللفظية، وهو ما يؤثر سلباً على نفسية العاملين ويجعلهم يشعرون بعدم الأمان والراحة في بيئة العمل.

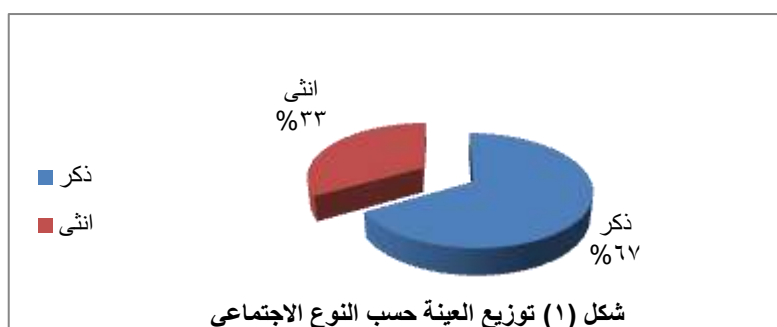
المبحث الثالث: الجانب العملي

يسعى هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة. **أولاً: البيانات الأولية**

١- النوع الاجتماعي : وكانت النتائج كما في الجدول (٢)

جدول (١) يوضح النوع الاجتماعي للعينة

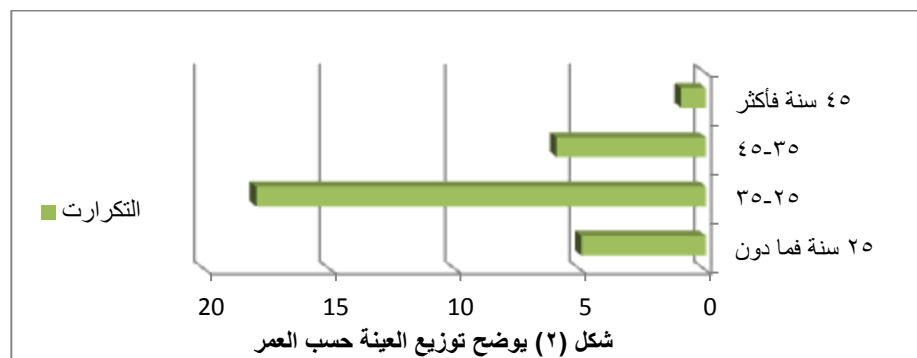
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
67%	20	ذكر
33%	10	انثى
100%	30	المجموع



٢- العمر : وكانت النتائج كما في الجدول (٢)

جدول (٣) يمثل العمر

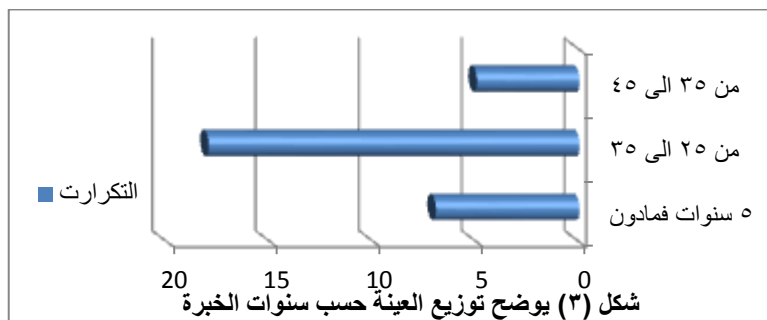
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
17%	5	٢٥ سنة فما دون
60%	18	٢٥-٣٥
20%	6	٣٥-٤٥
3%	1	٤٥ سنة فأكثر
100%	30	المجموع



٣- عدد سنوات الخبرة : وكانت النتائج كما في الجدول (٣)

جدول (٤) يمثل عدد سنوات الخبرة

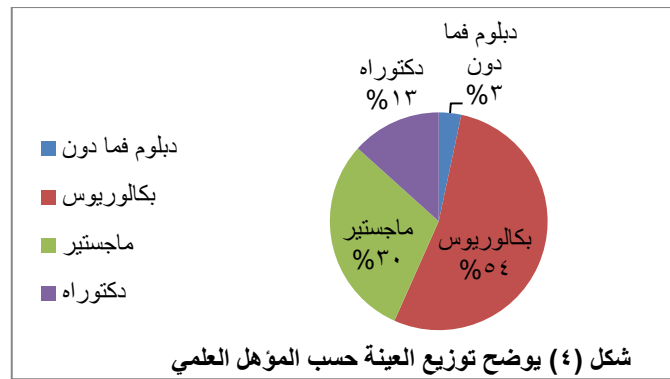
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
٥ سنوات فما دون	7	23%
من ٢٥ الى ٣٥	18	60%
من ٣٥ الى ٤٥	5	17%
المجموع	30	100%



٤- المؤهل العلمي : وكانت النتائج كما في الجدول (٥)

جدول (٥) يمثل المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	1	3%
بكالوريوس	16	53%
ماجستير	9	30%
دكتوراه	4	14%
المجموع	30	100%



ثانياً: تشخيص المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) - قيس هذا المتغير من خلال ثلاث متغيرات فرعية ويشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير إذ بلغ (3.77) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.72) (١٩%) على التوالي وهذا يؤكد تأثير التهكم التنظيمي في العينة، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١. البعد الشخصي: يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الفرعي الاول (البعد الشخصي) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.60)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.80)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (22%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.10) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، والانحراف المعياري (1.19) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (29%).

جدول رقم (٥) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (البعد الشخصي) واجمالي المتغير (التهكم التنظيمي)

الفقرات	وسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف

١	4.10	1.19	29%
٢	4.03	0.82	20%
٣	4.09	0.84	20%
٤	3.82	0.95	25%
٥	3.87	0.85	22%
مؤشرات المتغير الفرعي البعد الشخصي			
	٦٠3.	0.80	22%
إجمالي مؤشرات التهمك التنظيمي			
	3.77	0.72	19%

٢- البعد المعرفي -تشير معطيات الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (البعد المعرفي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.58)، وكان التشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.85)، وقد بلغ معامل الانحراف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (24%) ، أما بخصوص الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.85) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.90) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (23%) .

جدول رقم (٦) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (البعد المعرفي)

الفقرات	وسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	3.35	1.10	33%
٢	3.37	1.05	31%
٣	3.32	1.16	35%
٤	3.85	0.90	23%

28%	1.06	3.74	٥
24%	0.85	3.58	مؤشرات المتغير الفرعي البعد المعرفي

٣- البعد السلوكي : يبين الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (البعد السلوكي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.90)، وكان التشتت ذو انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.80) ، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (٢١%) . قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.95) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.83) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (20%).

جدول رقم (٧) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (البعد السلوكي)

الفقرات	وسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	.95٣	0.83	20%
٢	3.82	1.04	27%
٣	3.76	1.00	27%
٤	3.87	0.99	26%
٥	3.82	1.01	26%
مؤشرات المتغير الفرعي البعد السلوكي	3.90	0.80	21%

ثالثاً: تشخيص المتغير المعتمد (اداء العاملين) - يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير التابع إذ بلغ (3.86) وهو فوق الوسط المعياري

البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.68) (18%) ، أما على صعيد الاسئلة فقد تم قياس هذا المتغير من خلال عشرة اسئلة ، وكما موضح في الجدول (٨) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول الي ينص على (يتمتع العاملون بمهارات كافية لاداء واجباتهم بكفاءة) ، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.26) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.89) ومعامل اختلاف (21%)

--

جدول رقم (٨) التكرارات ونسبها لفقرات المتغير المعتمد (اداء العاملين)

الفقرات	وسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	4.26	0.89	21%
٢	3.58	0.83	23%
٣	3.84	1.00	26%
٤	3.95	1.04	26%
٥	3.66	0.88	24%
٦	3.63	1.02	28%
٧	3.71	0.93	25%
٨	3.97	0.94	24%
٩	3.92	1.02	26%
١٠	4.03	0.94	23%
إجمالي مؤشرات اداء العاملين	3.86	0.68	18%

رابعاً: تحليل فرضيات الارتباط - وضعت الدراسة الحالية فرضية ارتباط رئيسة، وقد تفرعت منها فرضيات فرعية تتعلق بالمتغيرات الفرعية، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل :

الفرضية الرئيسية الاولى : اثبتت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التهمك التنظيمي و اداء العاملين)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد الشخصي واداء العاملين.

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد المعرفي واداء العاملين.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد السلوكي واداء العاملين.

يوضح الجدول (٩) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التهمك التنظيمي و اداء العاملين ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (0.78)، بمستوى معنوية (٠,٠٠)، اما قيمة معامل الارتباط بين اداء العاملين وبين ابعاد التهمك التنظيمي (البعد الشخصي، البعد المعرفي، البعد السلوكي) كانت على التوالي (0.69, 0.58, 0.60) ومن خلال النتيجة انفة الذكر يمكن التوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التهمك التنظيمي و اداء العاملين).

وبالتالي ايضا ان جميع الفرضيات الفرعية هي معنوية لذا يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية.

جدول رقم (٩) يوضح معامل الارتباط (Pearson) بين ابعاد التهمك التنظيمي و اداء العاملين

		البعد السلوكي	البعد المعرفي	البعد الشخصي	التهمك التنظيمي
		X3	X2	X1	X
اداء العاملين	Pearson Correlation	0.60	0.58	0.69	0.78
Y	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠

خامساً: تحليل فرضيات التأثير- سيجري هنا تحليل فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل :

الفرضية الرئيسية الثانية :اثبتت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتهمك التنظيمي في اداء العاملين)، وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية الى ثلاث فرضيات فرعية وهي:

١- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لـ البعد الشخصي في اداء العاملين.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لـ البعد المعرفي في اداء العاملين.

٣- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لـ البعد السلوكي في اداء العاملين.

جدول (١٢) تحليل التباين لنموذج الانحدار لـ أبعاد التهمك التنظيمي في اداء العاملين

المتغير المستقل وأبعاده		الثوابت		(R ²) معامل قيمة المحدّد	قيمة (F) المحصوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير التابع
		A	B				
التهكم التنظيمي X	اداء العاملين	.63	.65	.59	38.7	.000	(Y)
		.70	.58	.51	19	.000	
		.66	.51	.44	21	.000	
		.73	.61	.60	22.1	.000	
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥							n = 30

أشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠,٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي للتهكم التنظيمي في اداء العاملين. كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.59)، والذي يعني أن ما مقداره (0.59)، من التباين الحاصل في اداء العاملين هو تباين مُفسّر بفعل التهكم التنظيمي الذي دخل الأنموذج، وأن (٠,٤١) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة الحالية وكذلك قبول جميع الفرضيات الفرعية الثلاث.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

١. توضح البيانات (الشخصية) ان نسبة الذكور كانت ٦٧% وهي أكثر من نسبة الاناث التي بلغت ٣٣% من عينة البحث وان افراد العينة الذين كانت خبرتهم (٢٥ - ٣٥ سنة) كانت نسبتهم ٦٠% اما حاملي البكالوريوس كانت نسبتهم ٥٣% وهذه الحقائق تنعكس على طبيعة الاجابات ودقة وموضوعية البيانات التي يدلي بها افراد العينة.

٢. كانت استجابات افراد العينة على فقرات المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) ولذلك المتغير التابع (اداء العاملين) تتم بالموافقة بشكل عام مما يعطي الانطباع بان المبحوثين يدركون مدى اهمية التهكم التنظيمي خاصة بالعلاقة مع اداء العاملين في المؤسسة المبحوثة.

٣. هناك تأثير التهكم التنظيمي في العينة إذ بلغ (3.77) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.72) (19%) على التوالي

٤. وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التهكم التنظيمي و بين اداء العاملين بشكل عام ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (0.78)، بمستوى معنوية (٠,٠٠)، اما قيمة معامل الارتباط بين اداء العاملين وبين ابعاد التهكم التنظيمي (البعد الشخصي، البعد المعرفي، البعد

السلوكي) كانت على التوالي (0.60, 0.58, 0.69) وان اقل الابعاد ارتباطاً هو البعد المعرفي مما يدل على اهمية الجوانب السلوكية والشخصية في الاداء وهي اكثر اهمية من التخصص والجانب الاكاديمي المعرفي ومن خلال النتيجة انفة الذكر يمكن التوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التهكم التنظيمي و اداء العاملين).

٥. أشارت قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.59)، والذي يعني أن ما مقداره (0.59)، من التباين الحاصل في اداء العاملين هو تباين مُفسّر بفعل التهكم التنظيمي الذي دخل الأنموذج، وأن (٠,٤١) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وان اعلى الابعاد تأثيراً هو البعد السلوكي ومن ثم الشخصي واقل الابعاد تأثيراً هو البعد

ثانياً: التوصيات:

١. تشجيع الثقافة الإيجابية: يجب على المنظمة تشجيع الثقافة الإيجابية والمشاركة الفعالة بين العاملين في المنظمة، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل والأنشطة الترفيهية.
٢. الإعلان عن سياسات مكافحة التهكم: يجب أن تقوم المنظمة بإعلان سياسات صارمة تحمي العاملين من التهكم التنظيمي، وتشجع على الإبلاغ عن أي حالات تهكم.
٣. التدريب على التوعية بالتهكم التنظيمي: يجب على المنظمة تدريب العاملين على التوعية بمخاطر التهكم التنظيمي، وعلى كيفية التعامل مع الحالات المختلفة.
٤. المكافأة عن الأداء الجيد: يجب أن تقوم المنظمة بتقديم المكافآت والترقيات للعاملين الذين يقدمون أداءً جيداً، وذلك لتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والتحفيز.
٥. التركيز على بناء الثقة: يجب على المنظمة التركيز على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال تحسين الاتصال وتوفير المزيد من الدعم والتوجيه.

المصادر العربية ولأجنبية :

١. ابو طيخ، فاطمة (٢٠٢٠)، التهكم الوظيفي وأثره على الأداء المهني، دار المنارة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢. البكري، نضال، ٢٠١٩، "تقييم أداء العاملين وتطويره في المؤسسات الحكومية"، دار اليازوري، عمان، الأردن
٣. الشريف، علي، ٢٠١٩، "تطوير أداء العاملين في المؤسسات"، دار الدكتور، بغداد، العراق
٤. الجنابي، فاطمة الزهراء، ٢٠٢٠، "تقويم أداء العاملين"، دار الامل، الاردن.

٥. الحربي، فواز (٢٠٢٠)، إدارة الأداء العاملين في المؤسسات العربية، دار المحيط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. الطفيلي، ميثاق، ٢٠٢٠، "العلاقة بين التهكم الوظيفي والتزام العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
٧. العتيبي، عبد الحليم، ٢٠٢٠، "إدارة أداء العاملين"، دار الكتاب الجامعي، الرياض، المملكة العربية السعودية
٨. العطوي، عامر، ٢٠١٩، "تفسير ظاهرة التهكم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.
٩. خضير، ارادن، واحمد، شهناز، ٢٠١٧، "الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني واثريهما فيخفض ظاهرة التهكم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة أربيل.
١٠. عماد، سحر، ٢٠٢٠، "دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.
- ١١- سجادي، محمد (٢٠١٩)، إدارة أداء العاملين في المنظمات العربية، دار اليازوري العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٢- عبد الرحيم، عصام الدين، ٢٠٢١، "إدارة أداء العاملين"، دار الدكتور، بغداد العراق
- ١٣- مصطفى، اميرة، ٢٠٢١، "تأثير ضغوط العمل في التهكم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة النجف
- ١٤- حيدر، عبدالرحمن، (٢٠١٩)، التهكم الوظيفي في العمل، دار المعرفة، الرياض، المملكة العربية السعودية

15-Einarsen, Ståle, 2019, "The nature and causes of bullying at work", International Journal of Manpower, UN

16Colquitt, Jason A., 2019, "Employee Performance: A Review of the Literature and Directions for Future Research", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, USA.