



جامعة المنصورة

كلية الآداب

—

# الأبعاد الاجتماعية للتنمر الوظيفي ضد المرأة وانعكاساتها علي جودة الحياة الوظيفية (دراسة حالة)

إعداد

د. ندي نبيل أحمد زلط

مدرس علم الاجتماع

بكلية الآداب - جامعة دمياط

مجلة كلية الآداب - جامعة المنصورة

العدد الرابع والسبعون - يناير ٢٠٢٤

# الأبعاد الاجتماعية للتنمر الوظيفي ضد المرأة وانعكاساتها علي جودة الحياة الوظيفية (دراسة حالة)

د. ندي نبيل أحمد زلط

مدرس علم الاجتماع

بكلية الآداب - جامعة دمياط

## ملخص البحث

تهدف الدراسة الحالية للكشف عن الأبعاد الاجتماعية للتنمر الوظيفي ضد المرأة، وتداعياتها علي جودة حياتها الوظيفية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، بالاعتماد علي دليل دراسة الحالة، والذي طبق علي عينة عمدية من المعلمات العاملین بإحدى دور الحضانه، والبالغ عددهن (١٠ حالات)، من خلال استخدام نظرية رأس المال الاجتماعي، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الدعم التنظيمي المدرك، وقد توصلت الدراسة إلي أن المدير في العمل هو المسبب الرئيس للتنمر، ومن أهم الأسباب الاجتماعية الدافعة للتنمر، التنشئة الاجتماعية الغير سوية للمتمتع، وضعف الوازع الديني لديه، وضعف العلاقات الاجتماعية، بينما تمثلت الأسباب الثقافية للتنمر في جهل العاملين بحقوقهم وواجباتهم، وعدم الاطلاع على قوانين العمل؛ فيجد المتمتع الظروف سانحة له لكي يمارس سلوكيات التنمر، كما كشفت نتائج الدراسة عن فقدان الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل بسبب عوامل التنمر ضد المرأة، مما يفقدها فرص الابداع والابتكار، ويؤثر علي جودة حياتها الوظيفية، حيث أن جميع مفردات العينة فكرن في الانسحاب الوظيفي، ولكن كان السبب الرئيس للاستمرار في العمل، والرضوخ لممارسات التنمر هو العامل الاقتصادي والحاجة للمال، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل القوانين الخاصة بالتنمر من قبل هيئات الدولة، والمراقبة الدورية لمؤسسات القطاع الخاص، والعمل على نشر ثقافة مناهضة لثقافة التنمر والعنف داخل مؤسسات العمل، وتعزيز ثقافة المساءلة والحوكمة بها.

**الكلمات المفتاحية:** الأبعاد الاجتماعية، التنمر الوظيفي ضد المرأة، جودة الحياة الوظيفية.

## Abstract:

The current study aims to uncover the social dimensions of workplace bullying against women and its impact on their job quality. This study relied on the descriptive-analytical approach, using a case study guide applied to a purposive sample of (10) working teachers in a nursery. The study utilized social capital theory, social exchange theory, and perceived organizational support theory. The study concluded that the manager at work is the main cause of bullying. Important social motives for bullying include the bully's unhealthy social upbringing, weak religious values, and poor social relationships. Cultural reasons for bullying include workers' ignorance of their rights and duties, as well as a lack of knowledge about labor laws. The study revealed that the bully finds suitable conditions to engage in bullying behaviors. The study also exposed the loss of job satisfaction within the work environment due to bullying against women, which hinders their opportunities for creativity and innovation, and affects their job quality. All the participants in the sample considered job withdrawal, but the main reason for continuing work and succumbing to bullying practices was the economic factor and the need for money. The study recommended the activation of anti-bullying laws by state entities, regular monitoring of private sector institutions, promoting a culture against bullying and violence in workplaces, and enhancing accountability and governance Culture within them.

**Key words:** social dimensions, workplace bullying against women, The quality of work life

## المقدمة :

تسعي أي مؤسسة أو منظمة مهما كان نشاطها أو حجمها إلي محاولة تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، وتبحث دائماً في كيفية تطوير ميزتها التنافسية، للمحافظة علي بقائها واستمرارها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، ولكن هناك بعض المنظمات التي يصيب بنيتها بعض المشكلات والمعوقات التنظيمية، والتي تقف حائلاً أما تحقيقها لأهدافها، ومن أهم هذه المعوقات سلوكيات التنمر الوظيفي التي تتصف بطابع الأنانية والتسلط، فيمثل التنمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل أخطر المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تلحق بالبناء الاجتماعي للمؤسسات

والمنظمات، وتداعيات التمر لا تصيب المرأة فقط بل تؤثر أيضاً علي أسرته، وبيئة العمل التي تعمل بها، بل وعلي النسيج الاجتماعي بأكمله، والذي يؤثر بدوره على حجم الانتاج ونوعيته، ويسبب عدم الرضا الوظيفي، وشيوع حالة من الاغتراب الوظيفي، ومن ثم التأثير علي جودة حياتها الوظيفية. ويتخذ التمر الوظيفي في بيئة العمل عدة مظاهر كاستغلال السلطات والصلاحيات الوظيفية للمتمتع في إيذاء ضحيته، وتوجيه الاتهامات الملققة له، وإقصاءه من منصبه، وتجاهله وتوجيه الإهانة والاحتقار له، ووضع العراقيل والعقبات أمامه للتضييق عليه وسلبه حقوقه، وإطلاق الأكاذيب والشائعات عنه، لإجباره علي النقل أو الاستقالة من العمل<sup>(١)</sup>.

وتداعيات التمر الوظيفي لا تتسبب فقط في هدر الموارد والطاقات البشرية وتدميرها علي المدي القصير، بل تدعم ثقافة عدم الانتماء علي المدي الطويل، والذي يؤدي بدوره إلي تدهور المستويات الإنتاجية علي المستوي القومي، فالتمر الوظيفي ظاهرة خفية تنخر في المؤسسات الاجتماعية، وتزداد في بيئة العمل النسائية، فالإناث يمارسن سلوكيات التمر مع نفس الجنس في بيئة العمل بشكل كبير، ويتمثل في مظاهر الاشاعات المغرضة، وتشويه صور زميلاتها لمنعهن من الحصول علي ترقية أو مركز وظيفي أعلي، والتلذذ بإلقاء العتاب واللوم علي الآخرين دون وجه حق<sup>(٢)</sup>.

وتتفشى ظاهرة التمر الوظيفي داخل العديد من قطاعات العمل، وهي بمثابة فكر إداري مازال له أتباعه ومعتنقوه، الذين لديهم حجج وعوامل يستترون ورائها لتبرير ممارساتهم العدوانية، تجاه من هم أقل منهم في السلم الوظيفي، ولكنهم يرفضون هذه العوامل إذا سنحت الفرصة لمن هم أعلي منهم في تطبيقها، وهؤلاء يمارسون سلوك التمر إما لتصفية حسابات قديمة أو جديدة مع أشخاص آخرين تربطهم بهم علاقات عمل غير طبيعية، فتحل هنا الشخصية، وتتعهد الاحترافية، وتسود أجواء متوترة، تتعكس علي المؤسسة والعاملين، فتصبح بيئة العمل طاردة، أو يتعلق ذلك بفكر إداري يعتقد أن فرض الهيبة أولوية، وأن بث الأريحية في بيئة العمل يؤدي إلي التسبب، وأن إظهار الفوارق بين درجات الهرم الوظيفي من شأنه تعريف كل طرف حدوده<sup>(٣)</sup>.

(١) فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق (٢٠٢٣) آليات مقترحة لمكافحة التمر في أماكن العمل بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية، المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١١١، ج ٢، ص ٦٣٤.

(٢) سهام بنت محمد كعكي، دلال بنت منزل النصير (٢٠٢١): التمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٨٩، سبتمبر، ج ٢، ص ٥٩٧، ٥٩٨.

(٣) كريمة حسن عبد الشافي (٢٠٢٢): أدوار الاخصائي الاجتماعي كممارس عام في التعامل مع التمر الوظيفي للعاملين بالمدرسة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مج ٢، ع ١٩، ص ٢٩٤، ٢٩٥.

وتشير بعض الدراسات إلى أن النساء يتعرضن للتمتع بشكل أكثر تكراراً من الرجال؛ ويرجع ذلك إلى أن النساء يمتلكن سلطة اجتماعية أقل، أو أنهم يعملن في وظائف تهيمن عليها النساء بشكل عام مثل التمريض والموظفين العموميين ورعاية الأطفال، وبالتالي تكون عرضة للتمتع خاصة في هذه القطاعات الوظيفية<sup>(4)</sup>.

وتهتم الدراسة الراهنة بدراسة عوامل وأبعاد التمتع الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل بالتطبيق على القطاع الخاص ممثلاً في دور الحضانة، باعتبار أن المرأة في الأغلب هي التي تعمل كمعلمة للأطفال في هذه المرحلة وليس الرجال؛ نظراً لصغر سن الأطفال في هذه المرحلة، فتكون المرأة أكثر قدرة على التعامل معهم، وتكون بمثابة أم ثانية لهم، فتبحث الدراسة في تحليل العلاقة بين التمتع الوظيفي ضد المرأة وجودة حياتها الوظيفية.

فهناك منظمات يزدهر فيها سلوكيات وممارسات التمتع ويزداد معدلاته وينمو ويمكن اعتبار منظمات القطاع الخاص إحدى هذه المنظمات لان المدير هنا يكون صاحب العمل، ولأن المرؤوس في حاجة إلي العمل، لتوفير حاجاته الأساسية، وليس لديه الفرص العديدة للعمل، فقد يلجأ للعمل في بيئة مرضية غير صالحة للعمل مضطراً، الأمر الذي يتطلب الوقوف علي مسببات التمتع الوظيفي وخاصة ضد المرأة، وبحث تداعياتها وانعكاساتها علي جودة الحياة الوظيفية للمرأة العاملة، ومن ثم الاتجاه نحو ضرورة التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل وتبني سياسات تنظيمية وإدارية عادلة، ومحفزة للجميع.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الاجتماعية العديد من التحديات والتهديدات التي تعوق سيرها، وتؤثر على مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بها، ويمثل التمتع الوظيفي إحدى أهم هذه التحديات، والذي يعد بمثابة ظاهرة باثولوجية مرضية؛ تصيب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الواقع فيها التمتع، والمنظمة التي يسود فيه ممارسات التمتع بين أعضائها تتم عن ضعف تنظيمي، وفقدان لمبادئ الإدارة الجيدة، وتفقد لميزتها التنافسية بمرور الوقت، بسبب خسارتها للعديد من الكفاءات البشرية بها، والتي يكون من الصعب تعويضها، نتيجة لجوء البعض للتسرب من العمل، كرد فعل للممارسات الغير سوية، من جانب رؤساء أو زملاء العمل.

وقد يرتضي العاملون بهذه الممارسات قهراً بسبب الحاجة للمال؛ في ظل غلاء المعيشة، ولكن يكون نتيجة ذلك التأثير سلباً علي حياتهم الاجتماعية والنفسية والصحية والثقافية، وسلب إرادتهم، وينعكس ذلك علي جودة حياتهم الوظيفية، ويصبح الأمر وجهان لعملة واحدة، يتمثل احدهما في فقدان جودة الحياة

(4) Michael Rosander and Others (2020): Gender Matters: Workplace Bullying, Gender, and Mental Health, Organizational Psychology, a section of the journal, Volume 11, Article 560178, P 2.

الوظيفية، وثانيهما فقدان جودة الحياة الاجتماعية واليومية، والشعور بالدونية وفقدان الثقة بالنفس، بالإضافة إلي انعدام الطموح، وفقدان الشغف، وعدم الاتجاه نحو الإبداع والابتكار في بيئة العمل، فيولد لدينا أشخاص منهكين وظيفياً، وبيئات عمل تفتقد لميزتها التنافسية.

فالتنمر الوظيفي يعد مؤشراً للتنبؤ بعدم تحقق جودة الحياة الوظيفية بشكلها الايجابي، فضلاً عن أن تلاشي أبعاد جودة الحياة الوظيفية، يعد من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل سلبي علي الميزة التنافسية لأي منظمة، وعلي الأداء الوظيفي للعاملين بها.

وفي هذا الإطار تعددت الدراسات والبحوث التي عالجت قضية التنمر الوظيفي، فقد أفادت نتائج دراسة **Morten Birkeland Nielsen and Others, 2004** (٥) بأن الرؤساء في العمل مثلوا الجاني الرئيسي للتنمر الوظيفي، أي أن التنمر يرتبط بشكل كبير بأساليب القيادة والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أوضحت أن ٩٠% من إجمالي العينة محل الدراسة والبالغ عددهم ٢٢١ مشاركاً، واجهوا تنمر بشكل مباشر من رئيسهم في العمل، و١٠% تعرضوا للتنمر من جانب زملاء العمل.

وأظهرت نتائج دراسة **Andreas Høstmælingen, and Others, 2004** (٦) أن المبلغين عن الأفعال السلبية والصراعات في مكان العمل والتي تشمل قضايا بين الأشخاص مثل أنماط القيادة المدمرة والغير كفؤة التي تؤثر على الآخرين، يواجهون درجة أعلى من التنمر بشكل ملحوظ مقارنة بغير المبلغين، وهؤلاء الأشخاص المبلغين في منتصف العمر وذوو طابع اجتماعي، والذين على الأرجح عملوا في المؤسسة لفترة أطول ويتمتعون بموقع قيادي.

وقد توصلت دراسة **Sian E. Lewis & Jim Orford, 2005** (٧) إلى أنه من السهل على المؤسسات تحديد مشكلات التنمر في مكان العمل، ولكن ينظر المديرين إلي التنمر باعتباره مكلفاً، وكثير منهم يتواطؤون مع التنمر من أجل حماية أنفسهم ومصالحهم الشخصية أو المؤسسية، فيكون طرق الحل بالنسبة لهم الانسحاب والانكار، خوفاً من قوة المتتمرين في المؤسسة.

وأكدت دراسة **Judith MacIntosh and Others; 2011** (٨) على أن للتنمر في بيئة العمل آثار صحية علي المرأة، وأن طرق إدارتها لتعزيز صحتها تتعطل بسبب سلوكيات التنمر، ويؤثر الاضطراب

(5) Morten Birkeland Nielsen and Others(2004): When the bully is a leader: The relationship between destructive leaders and symptoms of posttraumatic stress disorder among victims of workplace bullying The Fourth International Conference on Bullying and Harassment In the Workplace, Bergen, Norway, , Hosted by the Department of Psychosocial Science at the University of Bergen in co-operation with Birkbeck college University of London, June 28- 29

(6) Andreas Høstmælingen, and Others (2004): About the link between bullying and whistleblowing at work. Findings from a Norwegian municipality sample, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment In the Workplace, Bergen, Norway, , Hosted by the Department of Psychosocial Science at the University of Bergen in co-operation with Birkbeck College, University of London, June 28-29.

(7) Sian E. Lewis & Jim Orford (2005): Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships, Journal of Community & Applied Social Psychology, J. Community Appl. Soc. Psychol. DOI: 10.1002/casp.807

(8) Judith MacIntosh and Others;(2011): How workplace bullying changes how women promote their health, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 4 No. 1, DOI 10.1108/17538351111118590.

على صحة المرأة ويغير قدرتها على العناية بالصحة، كما يعيق الاضطراب استخدام الطرق المعتادة لتعزيز الصحة عن طريق تقليل الطاقة والموارد المتاحة وتقليل قدرة المرأة على ملاحظة أنها لا تهتم بنفسها، ولهذه الأسباب لا تلاحظ النساء بسهولة تدهوراً تدريجياً في الصحة، بسبب اعتيادها علي ممارسات التمتع.

وأثبتت دراسة **Sara Rizvi Jafree, 2017** (٩) تعرض ٥٣.٤% من الممرضات العاملات في اثنتان من المستشفيات العامة في باكستان للعنف الجسدي، وتعرضن ٥٧.٣% منهن للعنف اللفظي و ٢٦.٩% للعنف الجنسي. وأبلغ عن أن الجناة الرئيسيين هم زملاء العمل الذكور والمرضى والمرافقون، وكانت الاستجابة الأساسية للعنف والتمتع تشمل عدم فعل أي شيء والبقاء صامتاً، كما أكدت نتائج الدراسة أن الممرضات المتضررات يعانين من مستويات معتدلة من الضيق العاطفي بعد تعرضهن لمظاهر العنف والتمتع، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المستشفيات في القطاع العام في باكستان بحاجة إلى تحسين سياساتها لحماية الممرضات الإناث، ويجب تثبيت هيئات الإبلاغ والاستشارة لتشجيع الشكاوى والاستفسارات والتوعية.

كما كشفت نتائج دراسة **Arpana Rai & Upasna A. Agarwal, 2018** (١٠) أن التمتع في مكان العمل يرتبط إيجابياً بالصمت الدفاعي والعلاقاتي الغير فعال، وأن التأثيرات غير المباشرة للتمتع في مكان العمل على صمت الموظفين من خلال القيم العامة المشتركة كانت أضعف بالنسبة للموظفين ذوي الصداقة العالية في مكان العمل، واقترحت الدراسة وضع سياسة مكافحة التمتع وصياغتها بشكل جيد، مع تطبيق الدعم الإداري الفعال، ليشجع الموظفين علي مكافحة التمتع من خلال رفع أصواتهم ضده.

وانتهت دراسة **Anna Skuzinska and Others, 2019** (١١) إلي أن التمتع الوظيفي يؤثر علي الصحة العقلية، حيث أن الأشخاص الذين يتعرضون للتمتع والسلوكيات السلبية في بيئة العمل فترة طويلة تتأثر صحتهم العقلية بشكل كبير، من جراء هذه السلوكيات، والأفراد الذين تعرضوا للتمتع فترة زمنية قليلة تكون صحتهم العقلية أفضل، وأكدت نتائج الدراسة علي أن الوقاية من الاضطرابات العقلية في مكان العمل، وتقديم المساعدة للأشخاص الذين يتعرضون لسلوكيات سلبية مكثفة في بيئة العمل، يجب أن يكون في المقام الأول موجه نحو الجنس الأنثوي، وخاصة الفئات المتقدمة في العمر، واللاتي لديهن خبرة في العمل، وممن هم حاصلات علي تعليم عالي.

(9) Sara Rizvi Jafree,(2017): Workplace violence against women nurses working in two public sector hospitals of Lahore, Pakistan, Nursing Outlook, Volume 65, Issue 4, July–August 2017.

(10) Arpana Rai & Upasna A. Agarwal (2018): Workplace bullying and employee Silence A moderated mediation model of Psychological Contract Violation and Workplace Friendship, Personal Review, Vol.47, No.1., <http://www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm>

(11) Anna Skuzinska and Others (2019): Bullying at Work and Mental Health: The Moderating Role of Demographic and Occupational Variables, Volume 16, Issue (1), <http://www.ac-psych.org>, DOI • 10.5709/acp-0280-9.

وأكدت نتائج دراسة **Naima Akhtar Malik & Kaj Bjorkqvist, 2019** <sup>(١٢)</sup> أنه كان للتمتر في مكان العمل تأثير ملحوظ علي أعراض الضغوط الوظيفية، والتي تتوسطها العلاقات العائلية وليست العلاقات مع الزملاء، ولم يكن للجنس أو البلد تأثير معتدل حيث طبقت الدراسة علي عينة مكونة من ٦١٠ مدرساً جامعياً في باكستان وفنلندا، وتؤكد النتائج أهمية وجود علاقات جيدة مع العائلة.

وتوصلت دراسة **عرين عدنان الشوابكة، ٢٠١٩** <sup>(١٣)</sup> إلى أن مستوي النقد المستمر من قبل المشرفين في المستشفيات الخاصة في عمان كان مرتفعاً، مما أحدث حالة من عدم الاستقرار النفسي لدي الممرضين، والتأثير على أدائهم في العمل، وأوضحت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي الجيد والالتزام التنظيمي يعدل من أثر سلوكيات التمر في مكان العمل في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، كما بينت الدراسة أن مستوي الهيكل التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان كان مرتفعاً.

في حين توصلت دراسة **محمد علي زيد، إبراهيم شكري زكي، ٢٠١٩** <sup>(١٤)</sup> إلى أن ممارسات التمر في أماكن العمل تسير من أعلى الهرم إلي أسفله، أي ذوي المناصب الإدارية العليا يتمنون علي من هم دونهم، كما أكدت النتائج ميل بعض أصحاب أو رؤساء العمل إلي فرض السيطرة والهيمنة علي مرؤوسيه، ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف، مما اضطر عدد كبير من العاملين لتقديم استقالتهم، أو الانتقال لعمل آخر.

وتوصلت دراسة **يزن الحرايزة، ٢٠٢٠** <sup>(١٥)</sup> إلى أن مستويات التمر في مكان العمل في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بدرجة متوسطة بوسط حسابي (٢,٥٣)، كما أوضحت الدراسة أن التمر في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي في الأداء الوظيفي سواء كان التمر المرتبط بالعمل، أو التمر المرتبط بالأشخاص.

وتؤكد دراسة **Ilaria Buonomo and others, 2020** <sup>(١٦)</sup> على وجود ارتباطات بين التمر في مكان العمل والاحترق الشخصي بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق التضارب بين العمل والحياة

(12) Naima Akhtar Malik & Kaj Bjorkqvist (2019): Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors, *Europe's Journal of Psychology*, Vol 15 (2).

(13) عرين عدنان الشوابكة (٢٠١٩): أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معتدل - دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

(14) محمد علي زيد، إبراهيم شكري زكي (٢٠١٩): آليات الحد من مخاطر التمر الإداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، مجلة علوم الرياضة، جامعة المنيا، مج ٣٢، ع ٥، ديسمبر ج ٥

(15) يزن الحرايزة (٢٠٢٠): التمر في مكان العمل وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المنارة، مج ٢٦، ع ٢.

(16) Ilaria Buonomo and others (2020): The Roles of Work-Life Conflict and Gender in the Relationship between Workplace Bullying and Personal Burnout. A Study on Italian School Principals, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [www.mdpi.com/journal/ijerph](http://www.mdpi.com/journal/ijerph), doi:10.3390/ijerph17238745.

الشخصية. فالتنمر في مكان العمل والاحترق الشخصي مرتبطان، سواء بالإدراك أو بدونه لتضارب العمل والحياة الشخصية المتزامن، كما تشير نتائج الدراسة إلى أن الجنس لا يعتبر عاملاً معتدلاً في جميع العلاقات الممكنة بين التنمر في مكان العمل، وتضارب الحياة العملية والإنهاك بشكل عام، فبالنسبة للمرأة يزيد التنمر من خطر تصور تضارب الحياة العملية بشكل عام، فضلاً عن الشعور بالإنهاك عند التعرض للتنمر، سواءً كان هناك تضارب في الحياة العملية أو لا، أما بالنسبة للرجال فإنه يزيد من خطر تصور تضارب الحياة العملية عند التعرض للتنمر.

وأشارت نتائج دراسة **Brightness Mangolothi & Peliwe Pelisa Mnguni, 2021** (١٧) والتي طبقت علي عدد ٢٥ امرأة أكاديمية تعرضن للتحرش في مكان العمل في جنوب إفريقيا، إلى أن الجنس والعرق والطبقة تؤثر على تجارب النساء الأكاديميات في التحرش في مكان العمل، حيث يتعرض النساء الأكاديميات الأفارقة خاصة أولئك القادمين من خلفيات طبقية فقيرة، لمزيد من التنمر من قبل الأشخاص الأكبر سناً والأقران والإداريين والطلاب، أما بالنسبة للنساء البيضاويات الأكاديميات فيعد العرق مخففاً لتجارب التنمر في مكان العمل، وتؤدي التأثيرات المتزامنة للعرق والجنس والطبقة إلى تعطيل التحول حيث يظل أعضاء المجموعات المضطهدة سابقاً إما عالقين في مناصب أكاديمية أدنى أو يغادرون القطاع.

وأفصحت دراسة **Asma Shughail Aqip Al Hashimi & Adi Anuar Azmin, 2021** (١٨) عن أن التنمر الوظيفي ظاهرة عالمية تؤثر بشكل كبير علي الكفاءة الذاتية ورضا العاملين عن وظائفهم، وأظهرت النتائج ارتباط التنمر في مكان العمل بشكل سلبي مع الكفاءة الذاتية المهنية، وكانت الكفاءة الذاتية المهنية ترتبط سلباً مع رضا العاملين عن العمل، وأكدت نتائج الدراسة علي أن إدارة التنمر في مكان العمل ضروري لتحقيق أداء ورضا وظيفي بشكل فعال، ويجب بناء تدخلات مناسبة خصيصاً لتحسين ثقة الموظفين بأنفسهم في حياتهم المهنية؛ لمساعدتهم في التعامل مع الظروف والتحديات، والحماية من الآثار السلبية للتنمر في مكان العمل.

كما استهدفت دراسة **Shaozhuang Ma and Others, 2021** (١٩) فهم العملية التي يؤثر بها التنمر المرتبط بالعمل والتنمر المرتبط بالأشخاص على التزام المرضين المهني من خلال دمج العمل العاطفي

(17) Brightness Mangolothi & Peliwe Pelisa Mnguni (2021): Workplace Bullying and Its Implications for Gender Transformation in the South African Higher Education Sector an Intersectional Perspective, International Journal of Critical Diversity Studies, 4.2, December 2021.

(18) Asma Shughail Aqip Al Hashimi & Adi Anuar Azmin (2021): The Relationship Between Workplace Bullying And Job Satisfaction In Oman's Hotel Sector: The Mediating Role Of Occupational Self-Efficacy, Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management, Volume 6, Issue (24).

(19) Shaozhuang Ma and Others. (2021): Impact of bullying on occupational commitment in young nursing professionals: the mediating role of emotional labour and emotional exhaustion Contemporary Nurse, 57, <https://dx.doi.org/10.1080/10376178.2021.1912617>.



والإرهاق العاطفي، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن ليس لكل نوع من أنواع التتمر القدرة على تنفيذ استراتيجيات التنظيم العاطفي (التصرف الظاهري والتصرف العميق) بشكل متساو فإنه فقط في ظروف التتمر المتعلق بالعمل يقوم الأفراد بتفعيل التصرف الظاهري أو التصرف العميق للحصول على الموارد والحفاظ عليها. وبالتالي لا يرتبط التتمر المتعلق بالعمل بشكل مباشر بالإرهاق العاطفي والالتزام المهني العاطفي، ويعتبر التنظيم العاطفي جزءًا هامًا من عملية التتمر المتعلق بالعمل وتبعاته، وهو أيضًا استراتيجية مهمة لضحايا التتمر لإدارة الصراع الذي يواجهونه، ومع ذلك، عندما يتعرض الأفراد للتتمر المتعلق بالأشخاص مثل الإهانة الشخصية، قد يواجهون عواطف قوية وغير قابلة للتحكم ويصبحون عاطفيين بشكل غير متحكم فيه.

وأظهرت نتائج دراسة **Zahra Hosseini & Atefeh Homayuni, 2022** (٢٠) أن التعرض للتتمر في العمل يعزز معدل الاكتئاب والقلق لدى الممرضات، لذا فمن الضروري تحسين الصحة العقلية للممرضات وبالتالي جودة الرعاية التي يقدمونها من خلال الاعتراف بالاستراتيجيات الداعمة المناسبة والتدخلات، لذلك حددت الدراسة مجموعة من التدابير يمكن للمستشفيات اتخاذها لتعزيز الصحة العقلية للممرضات، ويمكن أن تتركز هذه التدابير على بيئة العمل والعوامل المهنية أو سمات شخصية للممرضات، وتشمل التدخلات المرتكزة على مكان العمل؛ تقليل مصادر التوتر في العمل مثل التضارب في الدور، واعتماد سياسات مكافحة التتمر في المستشفى، وتطوير نظام للإبلاغ عن جميع المناسبات المرتبطة بالتتمر في المستشفى، ويمكن أيضًا للمديرين أن يطلبوا المساعدة من علماء النفس لإقامة دورات تدريبية لتعزيز تقييمات الذات الأساسية للممرضات (زيادة ثقتهن بالنفس، وكفاءتهن الذاتية، وتقليل عصبيةهن) وتقليل تأثيراتها السلبية.

بينما أظهرت نتائج دراسة **Zulkarnain Zulkarnain, 2023** (٢١) أن التتمر المتعلق بالعمل كان له تأثير سلبي ومعنوي علي جودة حياة العمل، كما أكدت الدراسة أن صاحب العمل مسؤول عن تحديد وإدارة مخاطر التتمر في مكان العمل، ويجب علي صاحب العمل تنفيذ سياسات واضحة تتعلق بالتتمر، وزيادة الوعي بالقضايا المتعلقة بين القوي العاملة، ووضع معايير لسلوك مكان العمل، ويؤثر سلوك التتمر الواقع على الشخص المتعرض للتتمر علي أدائه المؤسسي، ويؤدي إلي الضرر العقلي والعاطفي، ويقلل من جودة حياة العمل.

(20) Zahra Hosseini & Atefeh Homayuni (2022): Personality and occupational correlates of anxiety and depression in nurses: the contribution of role conflict, core self-evaluations, negative affect and bullying, BMC Psychology, <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00921-6>.

(21) Zulkarnain Zulkarnain (2023): Workplace bullying and its impact on quality of work life, University of South Bohemia in České Budějovice, Faculty of Health and Social Sciences, Journal of nursing and social Sciences Related to Health and Illness, DOI: 10.32725/kont.2023.002

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة اتضح انتشار ظاهرة التمتع الوظيفي داخل العديد من المؤسسات التنظيمية كالجوامع والمستشفيات والفنادق والمؤسسات الاقتصادية، كما اتضح وجود العديد من التداعيات السلبية للتمتع الوظيفي سواء علي المستوى النفسي، أو الاجتماعي، أو الصحي، لذلك استهدفت الدراسة الحالية عرض صور وأسباب وتداعيات التمتع الوظيفي ضد المرأة في إحدى قطاعات العمل، وهو القطاع الخاص وبالتطبيق على دور الحضانة باعتبار العمل في مهنة التدريس بدور الحضانة مهنة ضرورية، بالإضافة لكون التعليم في هذا السن من أهم مراحل التأسيس، ويساعد في تقدم المجتمع والنهوض به، ولذلك يتطلب توفير بيئة تعليمية ووظيفية آمنة خالية من أي معوقات تشوبها، لذا تهتم الدراسة الراهنة ببحث الأبعاد الاجتماعية للتمتع الوظيفي ضد المرأة داخل بيئة العمل، والكشف عن تأثير التمتع علي جودة الحياة الوظيفية لديها، لوضع الآليات المناسبة لتحسين بيئة العمل ورفع جودتها، وتطوير قدراتها الوظيفية، ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة في تساؤل رئيس مؤداه ما الأبعاد الاجتماعية للتمتع الوظيفي ضد المرأة، وكيف تؤثر علي جودة الحياة الوظيفية لديها؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تحاول الدراسة الراهنة تقديم إضافة علمية معرفية في مجال علم اجتماع التنظيم، من خلال عرضها لاحدي الظواهر الاجتماعية (التمتع الوظيفي ضد المرأة) التي تؤثر علي جودة الحياة الوظيفية وجودة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

الأهمية التطبيقية: تسعى الدراسة لرصد الأبعاد الاجتماعية للتمتع الوظيفي ضد المرأة وتداعياتها علي جودة الحياة الوظيفية، في ضوء اقتراح عدد من الآليات التي تحد من ممارسات وسلوكيات التمتع داخل بيئة العمل، والتي قد تغيد رؤساء ومديري المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية في وضع خطط استراتيجية، تتبني ثقافة تنظيمية سليمة في التعامل مع المرؤوسين لتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وتحسين نوعية الحياة في العمل.

### ثالثاً: أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس مؤداه (التعرف على الأبعاد الاجتماعية للتمتع الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل، والتعرف على تداعياتها علي جودة الحياة الوظيفية) ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

١\_الكشف عن أنماط التمتع التي تتعرض لها المرأة العاملة في بيئة العمل.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ\_ ما خصائص الشخص المتمتع؟

ب\_ ما أكثر مظاهر التمتع الوظيفي التي تتعرض لها المرأة في بيئة عملها؟

ج\_ كم عدد المرات التي تتعرض لها المرأة للتمتر أثناء عملها؟ وما موقفها حيال ذلك؟

٢\_ تحديد العوامل المؤدية للتمتر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ\_ ما الأسباب الاجتماعية والنفسية الدافعة للتمتر الوظيفي من وجهة نظركم؟

ب\_ ما الدوافع الثقافية والتنظيمية المسببة للتمتر الوظيفي ضد المرأة؟

٣\_ التعرف على تداعيات التمر الوظيفي ضد المرأة علي جودة الحياة الوظيفية.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ\_ ما الانعكاسات الاجتماعية والثقافية والنفسية والصحية للتمتر الوظيفي ضد المرأة؟

ب\_ كيف يؤثر التمر الوظيفي ضد المرأة على أسرتها؟

ج\_ كيف يؤثر التمر الوظيفي علي جودة الحياة الوظيفية للمرأة؟

٤\_ وضع حلول مقترحة للحد من ممارسات التمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ\_ ما مقومات جودة الحياة الوظيفية؟ (ما أفضل الممارسات والسلوكيات الإدارية الواجب اتباعها في

بيئة العمل؟).

ب\_ ما الحلول المقترحة للحد من ممارسات التمر الوظيفي؟

**رابعاً: مفاهيم الدراسة:**

**الأبعاد الاجتماعية:**

**تُعرف الأبعاد الاجتماعية إجرائياً:** بكونها العوامل والأسباب الدافعة للتمتر الوظيفي ضد المرأة في بيئة

العمل، وتأثيراتها علي جودة الحياة الوظيفية الخاصة بها، حيث تشمل العوامل الاجتماعية التنشئة

الاجتماعية الغير سوية للشخص المتمتر، وضعف الوازع الديني، وضعف العلاقات الاجتماعية، وتشير

العوامل الثقافية إلي جهل العاملين بحقوقهم وواجباتهم، وعدم اطلاعهم علي قوانين العمل، إلي جانب

العوامل التنظيمية التي تشير إلي سوء المناخ التنظيمي في مكان العمل، وغياب الوصف الوظيفي

للعاملين، وغياب الرقابة، وتضارب السياسات التنظيمية للمؤسسة، وعدم وضوح الخطط التنظيمية، بينما

تشير العوامل النفسية إلي التوتر والقلق، وغرور المتمتر، وعدم قبول الآخر، ومن أهم تداعيات التمر

التي تؤثر بالسلب علي جودة الحياة الوظيفية تدني مستويات الرضا الوظيفي، وتزايد معدلات الدوران

الوظيفي، وشيوع ثقافة تنظيمية سلبية، وضعف الروح المعنوية، إلي جانب الإصابة بالعديد من الأمراض

كالصداع المتكرر، والتهاب العصب الخامس، والأرق، وأمراض المعدة والقولون.

## التنمر الوظيفي ضد المرأة:

التنمر يشير إلى نقص التحضر، فهو بمثابة سلوك لا يحترم قواعد وقوانين الحياة في المجتمع، مثل احترام الغير، واتباع النظام العام للأدب، وكل ما ينتظر فعله من شخص متحضر<sup>(٢٢)</sup>.

كما يعرف التنمر بأنه سلوك عدواني متكرر لفرد أو مجموعة أفراد، بهدف إلحاق الضرر، وتسبب الضيق وخلق الضغط علي الضحية، والتي هي اجتماعياً أو نفسياً أقل قوة من المعتدي، بالإضافة إلي السلوكيات العنيفة مثل الضرب والصفع والركل والضرب بواسطة جسم صلب، كما يشتمل التنمر أيضاً سلوكيات ليست بالضرورة عنيفة، ولكنها تهدف إلي إلحاق الضرر بالضحية مثل السخرية والمضايقة ونشر الشائعات الكاذبة، وتتمثل السمات الأكثر تحديداً لسلوك التنمر في عدم التوازن بين المعتدي والضحية، التكرار، النية في إلحاق الضرر<sup>(٢٣)</sup>.

بينما يشير التنمر الوظيفي إلي تلك الأعمال العدوانية والممارسات الموجهة ضد عامل واحد أو أكثر والتي يرفضها الضحية، ويمكن أن تكون مقصودة أو غير مقصودة ولكنها تسبب الاستخفاف والإهانة والضيق، ويمكن أن تعيق أداء العمل وتسبب بيئة عمل غير مريحة، ويشمل السلوك المرتبط بالتنمر السخرية والتهديدات والإساءة اللفظية والترهيب والتشهير والتلاعب والخداع والاستبعاد والعزلة وتكليف الموظفين بوظائف غير سارة<sup>(٢٤)</sup>.

ويعرف التنمر الوظيفي بأنه اتجاه بعض مدراء أو رؤساء العمل إلي السيطرة أو الهيمنة علي مرؤوسهم وممارسة التسلط والقسوة والتعنيف ضدهم، لدرجة أن عدداً ليس بالقليل من الموظفين قد يجبرون نفسياً وقهرياً علي ترك العمل أو الانتقال لقطاع آخر أو لعمل آخر من جراء الممارسات الغير إنسانية من قبل رؤساء العمل، وفي بعض الحالات القصوى قد يتجه الشخص المتمتمر عليه للانتحار<sup>(٢٥)</sup>.

ويمكن التعبير عن التنمر الوظيفي ضد المرأة بمصطلح "التجاوزات الانتقائية" والذي يشير إلي وصف عمليات التمييز ضد المرأة، حيث تتعرض النساء لسلوكيات اجتماعية سلبية غير واضحة بأعداد غير

(٢٢) مليكة حاسي ، حياة شرارة (٢٠٢٠): التنمر الإلكتروني دراسة نظرية في الأبعاد والممارسات، مجلة الاعلام والمجتمع، الجزائر، مج ٤، ع ١، ص ٦٧.

(23)Ruchan Uz & Merve Bayraktar(2019): Bullying toward Teachers and Classroom Management Skills, European Journal of Educational Research, Volume 8, Issue 2, p 647.

(24)Peter J. Jordan and Michael Sheehan (2000): Stress and managerial bullying: Affective antecedents and consequences Transcending Boundaries Integrating People, Processes and Systems, The School of Management, Griffith University, Proceedings of the 2000 Conference Brisbane, Queensland, Australia, 6-8th September,P 202.

(٢٥) هدي سليمان العزوني (٢٠٢٠): أثر التنمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس ع ٥٧، ج ٢، ص ١٧٧.

متناسبة داخل تنظيمات العمل، في حين يحاول مرتكبي التنمر إخفاء مواقفهم التمييزية، ويصورون أنفسهم أنهم غير عنصريين<sup>(٢٦)</sup>.

فالتنمر مشكلة تنظيمية ليست فردية، وهناك ثلاث أنماط للتنمر في بيئة العمل، وتتمثل هذه الأنماط في:

- **التنمر المتعلق بالعمل:** مثل امتناع تقديم المعلومات، أو فرض مهل غير معقولة.
- **التنمر الشخصي:** مثل نشر الشائعات والأقويل.
- **التنمر الجسدي:** مثل الصراخ أو التهديد بالعنف الجسدي<sup>(٢٧)</sup>.

وهناك عدة مؤشرات لوجود التنمر الوظيفي في بيئة العمل كالتالي:

- ١\_ تزايد شكاوى العاملين ضد رئيسهم في العمل.
- ٢\_ انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.
- ٣\_ تزايد حدة التوتر بين أعضاء المؤسسة.
- ٤\_ ضعف وانخفاض المعنويات.
- ٥\_ التخوف من أحد زملاء العمل.
- ٦\_ تزايد حالات الاكتئاب.
- ٧\_ تزايد معدلات التغيب عن العمل<sup>(٢٨)</sup>.

ويمكن تحديد سبعة معايير للتنمر الوظيفي في بيئة العمل وتشمل:

- ١\_ سياق العمل: أي النزاع الذي يحدث في مكان العمل.
- ٢\_ التكرار: بمعنى تكرار ممارسات وأفعال التنمر، على الأقل بضع مرات في الشهر.
- ٣\_ مدة استمرار النزاع، والتي لا تقل عن ستة أشهر.
- ٤\_ نوع الفعل: ولا يقل عن فعلين من سلوكيات التنمر.
- ٥\_ اختلاف مستوي الخصمين: علي سبيل المثال رئيس ومرؤوس.
- ٦\_ تطور النزاع وفقاً لنمط محدد مسبقاً.
- ٧\_ غاية التصييق: والتي تضم استراتيجية سلبية محددة من جانب المتنمر<sup>(٢٩)</sup>.

(26) Denise Salin (2021): Workplace Bullying and Gender; An Overview Of Empirical Finding, Dignity and Inclusion at Work, Handbooks of Bullying Emotional Abuse and Harassment 3, © Springer Nature Singapore Pte Ltd, [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_12), p332.

(27) Heather K. Spence Laschinger & Roberta Fida (2014): A Time- Lagged Analysis of Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying, Burnout and Occupational Turnover Intentions, European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 23, Issue 5, p 8.

<sup>(٢٨)</sup> داليا خالد فائق (٢٠٢٢): دور التنمر الوظيفي في تعزيز نية ترك العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة للسياحة في محافظة السليمانية - إقليم كردستان - العراق، مجلة جامعة جيهان - أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ص ١٩.

(29) Harald Ege(2004): Assessing workplace bullying for the juridical claim for damages: An empirical method of acknowledgement, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment In the Workplace,

وهناك عدة عوامل تسبب التنمر الوظيفي، ويمكن أن تزيد من خطر التنمر في مكان العمل، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي (٣٠):

**أ\_ خصائص العامل:** إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح، فإن العوامل الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بمنظمة معينة مثل العمر والجنس أو حالة المتدرب، قد تشجع بشكل مباشر سلوكيات التنمر، فقد يختار موظفو المؤسسة التنمر على زميل عمل لا يفهم قواعد السلطة الهرمية.

**ب\_ العلاقات في مكان العمل:** يمكن أن يحدث التنمر في مكان العمل عندما يكون هناك نقص مستمر في تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية، وعندما لا يشارك العمال في اتخاذ القرارات، وعادة ما يفرض رؤساء المستوى الإداري قيودًا على العمال في المستوى الأدنى.

**ج\_ التغيير التنظيمي:** يعد التغيير التنظيمي الناتج عن إعادة هيكلة داخلية كبيرة وتطوير التكنولوجيا أحد أسباب التنمر في مكان العمل الرئيسية، قد يقوم إدارة المؤسسة أو المنظمة بتنفيذ سياسات واختيارات جديدة تؤثر على مهام ومسؤوليات الموظفين، مما يمكن أن يؤدي إلى خلافات وسلوكيات التنمر.

**د\_ أنظمة العمل:** يمكن أن ينجم التنمر بين العمال من نوع نظام العمل السائد في المؤسسة والذي يشمل عدم وجود سياسات تنظم سلوك الموظفين، وارتفاع معدل وشدة العمل، ونقص العمال، والصراعات الشخصية، والقيود التنظيمية، وغموض الدور وتضارب الأدوار.

**ويعرف التنمر الوظيفي ضد المرأة إجرائياً:** بأنه جملة السلوكيات السلبية الممارسة ضد المرأة العاملة بدور الحضانة من جانب رؤساء وزملاء العمل، بشكل متكرر ومتعمد، والتي تشمل التنمر بالعلاقات، والتنمر بالألفاظ، والتي تؤثر بشكل سلبي على أدائها الوظيفي، وتؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، ويفرض لديها رغبة في الانسحاب الوظيفي، في ظل غياب الاعتراف الإداري بسلوكيات وممارسات التنمر في بيئة العمل، مما يؤثر بالسلب علي جودة حياتها الوظيفية.

### **جودة الحياة الوظيفية:**

يمكن أن نطلق علي مصطلح "جودة الحياة الوظيفية" اسم (إنسانية بيئة العمل)؛ نظراً لأنها تشمل جملة المشكلات الإنسانية في بيئة العمل، دون اغفال حقوق العاملين الدستورية، والتي تتمثل في الحفاظ علي حقوق العمال وكرامتهم، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لعمالهم، وإعطائهم حق التعبير عن آرائهم، مع تطبيق مبدأ العدل والمساواة فيما بينهم، والعمل علي تحقيق التوازن والانسجام بين حياتهم الوظيفية

والأسرية، وذلك من خلال تحديد جداول وساعات العمل التي تتصف بالمرونة في تنفيذها وتخفيض الضغوط الواقعة عليهم، وتطوير مهاراتهم، بما يلبي احتياجاتهم، ويرفع من الأداء الوظيفي لمنظماتهم<sup>(٣١)</sup>. وتعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها استراتيجيات مكان العمل، والعمليات والبيئة التي تعزز وتحافظ على رضا الموظفين؛ بهدف تحسين ظروف العمل للموظفين، وفعالية المنظمة لأصحاب العمل، وتشمل نقاط القوة والضعف في البيئة العملية الكلية، والميزات التنظيمية مثل السياسات والإجراءات وأسلوب القيادة والعمليات والعوامل السياقية العامة للإعداد والتي لها تأثير عميق على كيفية رؤية الموظفين لجودة حياة العمل<sup>(٣٢)</sup>.

وقد تم إدخال مصطلح جودة حياة العمل في أواخر الستينيات كوسيلة للتركيز على آثار العمل على الصحة والرفاهية العامة، وطرق تعزيز جودة تجربة الشخص في العمل، وهذا المصطلح أوسع وأكثر تنوعاً بكثير من مصطلح التطوير التنظيمي، حيث يشتمل على التعويض الكافي والعادل، وظروف العمل الآمنة والصحية، وفرص النمو الشخصي والتطور، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية في العمل، وحماية حقوق الموظفين، والتوافق بين العمل والمسؤوليات خارج العمل، والأهمية الاجتماعية للعمل والحياة<sup>(٣٣)</sup>. كما أن جودة الحياة الوظيفية ليست مقتصرة فقط على الجوانب المالية، ولكنها تتعلق أيضاً بشروط التوظيف والصراعات الشخصية، وضغوط العمل، ونقص الحرية، وغياب العمل المحفز، فهي برنامج شامل مصمم لتحسين رضا الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، والقدرة على التكيف والفعالية العامة للمؤسسة، وتوفير ظروف العمل الآمنة والصحية، التي تهدف لتطوير قدرات الإنسان، والاندماج الاجتماعي في منظمة العمل<sup>(٣٤)</sup>.

أي أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى مستوى الرضا والتحفيز والانخراط والالتزام الذي يشعر به الأفراد في حياتهم في مكان العمل<sup>(٣٥)</sup>.

- (٣١) عبد الوهاب بن شباب بن شمیلان (٢٠١٩): كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مج ٣٩، ع ٢، ص ٢١٩.
- (32) G Nasl Saraji & H Dargahi (2006): Study of Quality of Work Life (QWL), Iranian J Publ Health, Vol. 35, No. 4, P 9.
- (33) Raduan Che Rose and others (2006): An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables, American Journal of Applied Sciences 3 (12) ISSN1546-9239,P2152.
- (34) Pallavi P. Kulkarni, (2013): A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life, Researchers World -Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Research Journal, www.researchersworld.com, Vol.-IV, Issue-2, April, P 141.
- (35) Shefali Srivastava, Rooma Kanpur (2014): A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 3. Ver. I, P 54, www.iosrjournals.org.

وهناك عدة محددات لقياس جودة حياة العمل أهمها ما يلي (٣٦):

**الموقف:** فالشخص الذي يتولى وظيفة معينة يحتاج إلى أن يكون لديه معرفة كافية ومهارة وخبرة كافية وحماس ومستوى طاقة كافي ورغبة في تعلم أشياء جديدة، وشعور بالانتماء في المنظمة والانخراط في العمل والعلاقات الشخصية، والقدرة على التكيف مع التغيرات والاستعداد للأفكار المبتكرة والتنافسية والحماس، والقدرة على العمل تحت الضغط، وروح الفريق.

**البيئة:** قد ينطوي العمل على التعامل مع أفراد لديهم مستوى تحمل متنوع وتفضيلات ونمط سلوكي ومستوى فهم مختلف، مما يتطلب الكثير من التركيز واليقظة والوعي، وأحياناً مستوى عال من الصبر والذكاء والتعاطف والرأفة والسيطرة على المشاعر.

**الفرص:** تقدم بعض الوظائف فرصاً للتعلم والبحث والاكتشاف وتطوير الذات وتعزيز المهارات وتمثل مجالاً للابتكار، في حين أن هناك وظائف أخرى مملة ومتكررة وروتينية ولا يوجد فيها مجالاً للتحسين، وبذلك يكون النوع الأول من الوظائف مثير ومجزي للغاية.

**طبيعة العمل:** تؤثر طبيعة العمل أيضاً على جودة الحياة في العمل بشكل كبير، فهناك بعض الأعمال الخطيرة والصعبة التي تحتاج إلى اليقظة والحذر والذكاء لتجنب فقدان الأطراف أو فقدان الحياة الذي لا يمكن إصلاحه، مثل الحفار والغواص ورجل الإطفاء وشرطي حركة المرور وسائق القطار وعمال البناء واللحام والمنجم وفني الخراطة.

**مستوي التوتر:** سواء كان توتر عقلي، أو جسدي، أو عاطفي.

**فرص الحياة المهنية:** يجب أن تقدم كل وظيفة فرصاً للتطوير الوظيفي، وهو العامل الهام الذي يحدد جودة حياة العمل، وكذلك تحسين الوضع الاجتماعي، فيجب أن يكون جو العمل مناسباً لتحقيق الهدف التنظيمي، والتطوير الفردي.

**النمو والتطوير:** إذا لم تمنح المؤسسة فرصة للنمو والتطوير الشخصي، فمن الصعب جداً الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وأيضاً إيجاد مواهب جديدة ذات خبرة ومهارات.

**المخاطرة والمكافأة:** يجب أن تكون المكافأة أو التعويض متناسبة مباشرة مع حجم العمل وعدد ساعات العمل، وطبيعة ومدى المسؤولية الملقاة على عاتق كل شخص في الهيكل التنظيمي، ومستوى المخاطرة المتوقع، والالتزام بالعمل والمواعيد النهائية، وعلى الرغم من وجود مخاطر في كل وظيفة، إلا أن طبيعتها ودرجتها تختلف من وظيفة إلى أخرى، وعلى كل حال فإن المكافأة هي معيار رئيسي لجذب العمال.

**التحديات:** يجب أن يقدم العمل بعض التحديات على الأقل لجعله مثيراً؛ مما يمكن الموظف من تطوير معرفته ومهاراته وقدراته؛ في حين أن ملل العمل يجعل الشخص غير متحمس وغير راضٍ ومحبط.

(36)C.P. Garg and Others (2012): Quality of Work Life: An Over View, International Journal of Physical and Social Sciences, Volume 2, Issue 3, <http://www.ijmra.us>, pp 234: 236 .



يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها مدي قدرة النساء العاملات في دور الحضانة على تلبية احتياجاتهم الشخصية من خلال عملهن داخل المنظمة، بما في ذلك جميع جوانب العمل من مكافآت وظروف عمل آمنة، ومناخ وظيفي عادل، كما تشير إلى نوعية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والمنظمة التي يعملن بها، وانعكاسات ذلك على مستوي الأداء الوظيفي لهن.

### خامساً: التوجه النظري للدراسة:

#### نظرية رأس المال الاجتماعي:

يشير رأس المال الاجتماعي إلى الشبكات والمعايير والثقة، التي تمكن المشاركين من العمل معاً بشكل أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>(٣٧)</sup>.

وتقتضى نظرية رأس المال الاجتماعي أن ارتفاع معدل رضا الأفراد عن حياتهم يؤدي إلى ارتفاع استعداداتهم للتفاعل مع محيطهم الاجتماعي، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على مستويات رأس المال الاجتماعي، لذلك تعتبر جودة الحياة عامل وسيط يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على طريقة تشكل رأس المال الاجتماعي<sup>(٣٨)</sup>.

وقد فسّر "بير بورديو" رأس المال الاجتماعي علي أنه رصيد اجتماعي من العلاقات والرموز، يتفاعل ويتقابل مع الرصيد الذي يملكه الأفراد من رأس المال المادي، فرأس المال الاجتماعي والثقافي هو رصيد قابل للتداول والتراكم والاستخدام مثله مثل رأس المال المادي، بينما نظر "جيمس كولمان" إلى رأس المال الاجتماعي باعتباره الرصيد الذي يمتلكه الفرد من علاقات وقيم تمكنه من أن يؤسس لعلاقات داخل البناء الاجتماعي، وأن يبني توقعاته وأهدافه<sup>(٣٩)</sup>.

في حين يؤكد "روبرت بوتنام" أن رأس المال الاجتماعي يدل علي الروابط بين الأفراد والشبكات الاجتماعية، ومعايير المعاملة والثقة التي تتجم عنها، أي أنه يرتبط بما أسماه "الفضيلة المدنية"<sup>(٤٠)</sup>.

(37) Sharon Gewirtz and Others (2005): The deployment of social capital theory in educational policy and provision: the case of Education Action Zones in England, British Educational Research Journal, Vol. 31, No. 6, December, P654.

<sup>(٣٨)</sup> محمد رضا حبيب (٢٠٢٣): دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل رأس مال اجتماعي للجمهورية الجديدة في ظل التحديات العالمية (دراسة ميدانية على الشباب الجامعي المصري)، المؤتمر العلمي الدولي السادس لإعلام CIC بعنوان التحديات والقضايا الإعلامية في العصر الرقمي، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، جامعة القاهرة، ع ٨٢، ج ٢، ص ٣٩٥.

<sup>(٣٩)</sup> شريف محمد عوض (٢٠١٥): الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في مصر "دراسة ميدانية"، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الرسالة ٤٢٧، الحولية ٣٥، ص ٤٥.

<sup>(٤٠)</sup> ياسر إبراهيم داود (٢٠١٩): رأس المال الاجتماعي بقطاع التعليم في مصر وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات، الجزائر، مج ٢٠، ع ٢، ص ١٨.

ويضم رأس المال الاجتماعي ثلاثة أنواع والتي يتم إنشاؤها من خلال العلاقات بين الأشخاص ودمجها، وهذه الأنواع تتمثل في:

١\_ رأس المال الاجتماعي الهيكلي: ويشير إلي تكوين العلاقات بين الجهات الفاعلة في الشبكة الاجتماعية.

٢\_ رأس المال الاجتماعي العلائقي: يشير إلي طبيعة أو نوعية تلك العلاقات.

٣\_ رأس المال الاجتماعي المعرفي: يصف المعاني والمفاهيم المشتركة للمجموعة<sup>(٤١)</sup>.

وقد حدد البنك الدولي أبعاد رأس المال الاجتماعي في تقريره الصادر عام (٢٠٠٤) علي النحو التالي<sup>(٤٢)</sup>:

- **الجماعات والشبكات:** ويشير هذا البعد إلي مدي مشاركة المنظمات الاجتماعية المختلفة، والشبكات الغير رسمية.
  - **الثقة والتضامن:** ويتناول هذا البعد حدود الثقة الاجتماعية ومستوياتها لدي أفراد المجتمع، وبحث مدي ثبات هذه الثقة عبر الوقت، أو تغييرها.
  - **الفعل الجماعي والتعاون:** ويشير إلي مدي قدرة أفراد المجتمع على العمل مع الآخرين.
  - **المعلومات والاتصال:** ويستكشف هذا البعد الوسائل والأساليب التي عن طريقها يصل الفرد إلى المعلومات التي تتعلق بظروف حياته، فالمعلومات تمثل محوراً أساسياً في مساعدة المجتمع أن يكون له صوت قوي في الشؤون التي تؤثر على رفايته.
  - **التماسك والاندماج الاجتماعي:** فالانقسامات والتفاوتات تؤدي إلي ظهور الصراع بين الأفراد، ويسعي هذا البعد لتحديد طبيعة هذه الانقسامات، وآليات السيطرة عليها.
  - **التمكين والفعل السياسي:** يسعي هذا البعد إلى حتمية تمكين الأفراد من السيطرة والتحكم في العمليات التي من شأنها التأثير بشكل مباشر علي رفايتهم.
- وتتحدد أهمية رأس المال الاجتماعي من خلال ثلاث جوانب كما يلي:

١\_ يساعد رأس المال الاجتماعي الأفراد علي حل مشكلاتهم من خلال تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وقيام كل فرد بمسؤوليته الاجتماعية، حيث يعد ذلك بمثابة آلية مؤسسية وقوة جمعية لأداء الأدوار وحل المشكلات.

(41) Emily A. Read & Heather K.S. Laschinger (2015): The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice, Journal of Advanced Nursing 71(7), 1611–1623. doi: 10.1111/jan.12625, p 1614.

(٤٢) صفاء أحمد شحاتة (٢٠١٣): رأس المال الاجتماعي واسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع المصري، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الرسالة ٣٧٩، الحولية، ٣٣، ص ص ٣٤، ٣٥.

٢\_ يسهل رأس المال الاجتماعي للأفراد فرص التقدم والتنمية خاصة عندما يثق هؤلاء الأفراد في المؤسسات الاجتماعية ويحترمون أسس وقواعد التفاعل الاجتماعي.

٣\_ ينمي رأس المال الاجتماعي مستويات الوعي الاجتماعي لدى الأفراد، وييسر فرص بلوغ الأهداف، مما يساهم في تحسين نوعية حياة الأفراد الاجتماعية والنفسية والثقافية<sup>(٤٣)</sup>.

ويمثل تكوين علاقات إيجابية وتبادل الخبرات، وتعزيز رأس المال الفكري، والقدرة على إدارة العمل الاجتماعي بكفاءة، وإمكانية حل المشكلات، والسعي لتحقيق مصلحة المجموع، من أهم صور رأس المال الاجتماعي، وبالتالي فالمجتمعات التي تفقد الكثير من رأسمالها الاجتماعي، تتعرض للعديد من المخاطر<sup>(٤٤)</sup>.

ومن أهم وظائف رأس المال الاجتماعي أنه يعمل على ترسخ قيم التعاون والمعايير الاجتماعية الإيجابية مما يوفر الطاقات والموارد، ويحسن من إنتاجية الفرد، ويزيد من عمق وولاء العاملين للمنظمة، ويعمل على تقليص السلوكيات السلبية مثل الأنانية والعنف المجتمعي<sup>(٤٥)</sup>.

فالتنمر لا يؤثر بشكل مباشر على الرفاهية الشخصية للضحية فحسب، بل يضعف أيضاً رأس المال الاجتماعي للفرد والمتمثل في الموارد والدعم الذي يتلقاه الأفراد بناءً على شبكتهم الاجتماعية، كما يضعف رأس المال النفسي (الصفات النفسية الإيجابية المرتبطة مع الخصائص الجوهرية للفرد)<sup>(٤٦)</sup>.

وهناك ثلاث تصورات تربط التنمر الوظيفي برأس المال الاجتماعي، وتوضح فيما يلي<sup>(٤٧)</sup>:

الأول: انخفاض رأس المال الاجتماعي يمكن أن يزيد من خطر التنمر في مكان العمل، ومن أهم العوامل المرتبطة بتطور التنمر في مكان العمل أسلوب القيادة والأعراف والقيم والتواصل والمناخ الاجتماعي.

الثاني: قد يؤدي ارتفاع رأس المال الاجتماعي إلي زيادة خطر التنمر، ويتم ذلك من خلال استبعاد أحد أعضاء فريق العمل الذي لا تتوافق قيمه ومعايير مع معايير المجموعة أو الفريق، حيث يهدد نظام المجموعة، فيتم إقصاءه أو عزله اجتماعياً.

<sup>(٤٣)</sup> شيرين محمد كدواني (٢٠١٨): دور الفيس بوك في تشكيل رأس المال الاجتماعي دراسة تطبيقية، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، كلية الاعلام، جامعة الأهرام الكندية، ع ٢٣، السنة ٦، ص ١٨٣.

<sup>(٤٤)</sup> دينا محمد صفوت (٢٠٢١): دور الأسرة في تشكيل قيم رأس المال الاجتماعي في ظل المتغيرات التكنولوجية الحديثة، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج ٨١، ع ٧، ص ٩٢، ٩٣.

<sup>(٤٥)</sup> طلعت مصطفى السروجي (٢٠٠٩): رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ٤٩.

(46) Wenyan Hu and Others (2022): Effects of Overt and Relational Bullying on Adolescents' Subjective Well-Being: The Mediating Mechanisms of Social Capital and Psychological Capital, International Journal of Environmental research and Public Health, Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 11956. <https://doi.org/10.3390/ijerph191911956>, P 2.

(47) Patricia Pihl and Others (2016): Social capital and workplace bullying, IOS Press, Work 57 DOI:10.3233/WOR-172589, p 537.

الثالث: قد يؤدي التنمر إلي تدهور رأس المال الاجتماعي التنظيمي، بسبب فقدان الثقة في المديرين وزملاء العمل، وعدم قدرة المنظمة علي إدارة الأفعال السلبية في بيئة العمل، ويؤدي ذلك بدوره إلي تقويض رأس المال الاجتماعي.

فتسعي نظرية رأس المال الاجتماعي إلي الربط بين البيئة التنظيمية للعمل، وبين الخصائص الشخصية للفرد، ويجب على القيادة تشجيع العاملين وتمكينهم من خلال العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لديه، لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتنمية قدراتهم، فتعزيز رأس المال يعتبر أداة رئيسية في القضاء على الآثار السلبية للتنمر الوظيفي ضد المرأة كما يمكن اعتباره، سبيل لتحقيق الرضا الوظيفي، وتدعيم الصحة النفسية للمرأة في بيئة عملها.

### نظرية الدعم التنظيمي المدرك:

قدم هذه النظرية (Eisenberger) عام ١٩٨٦، ويشير الدعم التنظيمي المدرك إلي التصور الذي يشكله الموظفون فيما يتعلق بمدى تقدير صاحب العمل لمساهماتهم واهتماماتهم بشأن رفاهيتهم، ويحدد الدعم من المنظمة كمورد وظيفي قد يساعد الموظفين علي تعزيز الموارد الشخصية مثل التحفيز الداخلي والعاطفة الإيجابية والكفاءة الذاتية، والتي ستؤدي إلي نتائج نفسية وتنظيمية إيجابية مثل تقليل الإرهاق العاطفي وتحقيق الأمن الوظيفي<sup>(٤٨)</sup>.

ومن محددات الدعم التنظيمي التي يتلقاها العامل داخل عمله دعم الرئيس، والعدالة التنظيمية، والمكافآت التنظيمية، وظروف العمل الآمنة، الأمر الذي يساهم في تعزيز الانتماء، وترابط العاملين بمؤسسات عملهم وتمائلهم معها، ويحقق لهم الرضا الوظيفي، والسعادة التنظيمية في الحياة الوظيفية، وينعكس ذلك في ممارساتهم وسلوكياتهم الإيجابية الداعمة لتحقيق توقعات المنظمة، وأهدافها التنظيمية<sup>(٤٩)</sup>. ويتسم الدعم التنظيمي المدرك بعدة مزايا تضم ما يلي:

- يحقق إدراك الدعم التنظيمي المدرك التنمية الذاتية للعاملين فإدراك العاملين واحساسهم بأن المنظمة تساندهم يعمل علي زيادة اهتمامهم بتطوير خبراتهم عن طريق التدريب الرسمي أو الغير رسمي.
- إدراك الدعم التنظيمي يؤدي إلي ارتفاع الجهد المبذول من جانب الأفراد بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

(48) Han Chen, Khalid Eyoun(2021): Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion, International Journal of Hospitality Management 94, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>, p 3.

(٤٩) نزمين عوني محمد، دعاء عوض عوض (٢٠٢٣): الدعم التنظيمي المدرك للمعلم في ضوء نظرة المجتمع له وانعكاساته على رأس المال النفسي لديه، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، السنة ١١، ع ٣٣، ج ١، ص ١٠٥.

- يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين مما يحسن من الصورة الذهنية للمنظمة.
- يعمل إدراك الدعم التنظيمي المدرك علي زيادة كفاءة الأداء المؤسسي.
- هناك علاقة عكسية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة التغيب عن العمل.
- هناك علاقة إيجابية بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدي الأفراد، كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- إدراك الدعم التنظيمي المدرك يدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري<sup>(٥٠)</sup>.

وتقوم نظرية الدعم التنظيمي المدرك على ثلاث افتراضات:

- ١\_ الدعم التنظيمي المدرك من قبل المنظمة يؤدي إلى تطور علاقة التبادل الاجتماعي بين العاملين والمنظمة، مما يشجع العاملين على تقديم المعاملة بالمثل بطرق تقدرها المنظمة.
- ٢\_ تلبية الرعاية والاحترام والاعتراف داخل المنظمة قيم الانتماء الاجتماعي والهوية التنظيمية للمنظمة.
- ٣\_ يطور العاملين الثقة والقيمة الذاتية عندما يتم دعمهم ورعايتهم، وبالتالي تتحقق المواطنة التنظيمية، وتتجسد المنظمة في تحقيق أهدافها، والنجاح الوظيفي لا يعتمد فقط على قدرات الموظفين، وإنما يعتمد أيضاً على نية الإدارة<sup>(٥١)</sup>.

أي أن نظرية الدعم المدرك تشير إلى أنه عندما ينخفض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من جراء التمرر ضدّه، فيشعرون بالضغط والإرهاق الوظيفي وبالتالي يؤثر ذلك على جودة حياتهم الوظيفية. ويمكن النظر إلى الدعم التنظيمي المدرك باعتباره ميزة تنافسية للمنظمة، تشير إلى عدة مؤشرات إيجابية كاحترام داخل العمل، والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وتحقق سلوكيات المواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وتدعم مهارات الابتكار والابداع، وبالتالي تمكن صاحب العمل من التحكم الوظيفي في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، بناء على مجموعة من القيم والمعايير المقبولة من الطرفين.

### نظرية التبادل الاجتماعي:

تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي من أهم النظريات المفسرة لردود أفعال الأفراد، فهناك تسلسلات مترابطة من التفاعلات والاتصالات التي تخلق مسؤوليات في التبادل الاجتماعي، ويرتبط التبادل الاجتماعي بفعل إيجابي تبدأه المنظمة، ويتم توظيفه لعلاج موظفيها، ويكون مسؤولية الموظف هو الرد بالمثل من خلال

<sup>(٥٠)</sup> بشيرة دبي (٢٠٢٠): الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدي عمال الحماية المدنية بورقلة دراسة ميدانية بولاية ورقلة، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم

التربية، الجزائر، ص ٣١، ٣٢.

(51) Chongxin Yu & Stephen J. Frenkel (2013): Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? Journal of Organizational Behavior, J. Organize. Behav. 34, p 1167.

قبول نهج متفائل، وعندما يبدي أصحاب العمل اهتماماً بالعاملين في المؤسسات تتضاعف روابط التبادل الاجتماعي، مما يحقق نتائج مفيدة لصالح الجميع، فيجب أن تكون هناك ممارسة مستمرة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها<sup>(٥٢)</sup>.

وتتطلب نظرية التبادل الاجتماعي من ضرورة تحقيق الموازنة بين ما يعطيه الفرد للمجتمع وما يعطيه المجتمع للفرد، فالموازنة بين الأخذ والعطاء تحقق العدالة التوزيعية والتصحيحية، واستتباب العدالة يعمق العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص، وبالتالي لا تتعكر نماذجها أو صيغها<sup>(٥٣)</sup>.

ويعتبر "هومانز" أن القبول والاحترام والتماثل الاجتماعي بمثابة مكافأة اجتماعية للفرد داخل بيئة العمل، ويرى أنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل مجتمعه، كلما زادت نسبة نشاطاته المؤهلة للمكافآت<sup>(٥٤)</sup>.

يري "بيتر بلاو" أن الشخص الذي يمتلك القوة (صاحب العمل) يستطيع استغلال الآخرين بتوظيفهم لخدمة مصالحه الخاصة، وصاحب العمل يستطيع من خلال الجزاءات السلبية التي قد يفرضها علي العمال، أن يجبرهم علي الإذعان لتوجيهاته والخضوع له<sup>(٥٥)</sup>.

ويلجأ العاملون إلي ممارسة أدوار إضافية عندما يشعرون أن التنظيم يستثمر فيهم، وعند حصولهم علي احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية في مكان العمل، فيتولد لديهم شعور بضرورة تعويض التنظيم بمواقف وسلوكيات أفضل، وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، فإن المعاملة الجيدة من قبل المنظمة، تؤدي لنتائج إيجابية علي العاملين، أي أن نظرية التبادل الاجتماعي تتجاوز المكافآت المادية قصيرة الأجل، وتسعي لرعاية رفاهية العمال داخل تنظييمات العمل، ويعتبر التنمر الوظيفي خرقاً للالتزام برفاهية العمال من قبل المنظمة، ولذلك قد يلجأ العامل إلي الانسحاب الوظيفي كرد فعل لذلك<sup>(٥٦)</sup>.

واستناداً إلى ما سبق تتحدد القضايا النظرية للدراسة الحالية على النحو التالي:

(52) Asha Thomas & Vikas Gupta (2021): Social Capital Theory, Social Exchange Theory, Social Cognitive Theory, Financial Literacy, and the Role of Knowledge Sharing as a Moderator in Enhancing Financial Well-Being: From Bibliometric Analysis to a Conceptual Framework Model, Front. Psychol. 12:664638. doi: 10.3389/fpsyg.2021.664638, p 5:7.

(٥٣) احسان محمد الحسن (٢٠١٥): النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط ٣، ص ١٨٥.

(٥٤) أسامة متولي محمد (٢٠٢١): رأس المال الاجتماعي بين التوجه النظري والواقع الميداني، دار العلاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص ٤٩، ٥٠.

(٥٥) محمد عبد الكريم الحوراني (٢٠٠٨): النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص ٥٤.

(٥٦) محمد حمزة أمين عبد الله (٢٠٢٢) التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي بحث ميداني، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٢٨، ج ٤، ص ص ٢٢٠، ٢٢١.

- تقترض الدراسة أنه إذا تحقق الدعم التنظيمي داخل بيئة العمل (نظرية الدعم التنظيمي المدرك)، وتم تبادل المنفعة، وتحقيق الموازنة في العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين (نظرية التبادل الاجتماعي)، سينعكس ذلك على القيم والمعايير الاجتماعية للعاملين بالإيجاب، ويرتفع رأس المال الاجتماعي بالمنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (نظرية رأس المال الاجتماعي)، وبالتالي تقل مستويات التمر داخل التنظيم.
- سلوكيات وممارسات التمر تؤدي إلى تدهور رأس المال الاجتماعي، والآليات الوقائية للتمر تتم بطريقة أكثر كفاءة إذا ما قورنت بتحسين رأس المال الاجتماعي في مكان العمل.
- يمثل بناء وتنمية رأس المال الاجتماعي ومكوناته أساس للتقدم داخل بية العمل، ويؤدي إلي تحسين نوعية الحياة الوظيفية، في ضوء مواجهة القيم والمعايير الغير سوية التي أدت لتعزيز رأس المال السلبي في كثير من قطاعات العمل، والتي أفرزت العديد من ممارسات التمر والعنف داخل مؤسسات العمل.
- كلما زاد رأس المال الاجتماعي وتطور، كلما كان هناك رضا وظيفي، وبالتالي تتحقق جودة الحياة الوظيفية، وتنخفض معدلات التمر الوظيفي.
- جودة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل والتي تعتمد على التبادل الاجتماعي وتقديم سبل الدعم التنظيمي، تؤدي إلي جودة الحياة الوظيفية.
- رأس المال الاجتماعي يمثل مصدر دفاعي ضد التمر الوظيفي بالمرأة في بيئة العمل، حيث يعمل علي تقليل الممارسات المتكررة للتمر ويتحقق ذلك من خلال الدعم الاجتماعي الواجب اتباعه في بيئة العمل، بمختلف أشكاله سواء كان دعم عاطفي أو نفسي، أو وظيفي، وعن طريق هذا الدعم تتحسن بيئة العمل وتتحقق جودة الحياة الوظيفية للمرأة.

### سادساً: الاستراتيجية المنهجية للدراسة:

- (١) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف ظاهرة التمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل، ووصف خصائص المتتمرين، وانعكاسات التمر علي جودة الحياة الوظيفية للمرأة العاملة.
- (٢) منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج العلمي، بالاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، والذي يتلاءم مع طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة، من خلال تحليل وتفسير البيانات الميدانية بأسلوب التحليل الكيفي.
- (٣) أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة علي دليل دراسة الحالة باعتبارها من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الكيفية، والتي تستهدف وصف الخبرات الشخصية، وتفسير السلوك الاجتماعي والتنظيمي للمرأة المتعرضة للتمر، وذلك من خلال طريقة دراسة الحالة، وقد اشتمل دليل دراسة

الحالة علي أربعة محاور تمثل المحور الأول في الكشف عن أنماط التمتع التي تتعرض لها المرأة العاملة في بيئة العمل، وتمثل المحور الثاني في تحديد العوامل المؤدية للتمتع الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل، بينما تمثل المحور الثالث في التعرف علي تداعيات التمتع الوظيفي ضد المرأة علي جودة الحياة الوظيفية، في حين تمثل المحور الرابع في وضع حلول مقترحة للحد من ممارسات التمتع الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل.

(٤) **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة في (١٠) مفردات من النساء العاملات بالقطاع الخاص والمتمثل في (دور الحضانة)، واتخذت الدراسة من المعلمات بحضانة "كنوز الخاصة" بمحافظة دمياط، واللاتي تعرضن لتمر وظيفي أثناء عملهن، وحدة للتحليل، وتم اختيارهن بشكل عمدي، بسبب السمعة الجيدة لهذه المؤسسة (الحضانة) وتزايد أعداد الأطفال بها، وكفاءة العاملين بها والمشهود لهم بذلك من أولياء الأمور، والتي تمثل أهم العوامل الداعمة للمؤسسة، وبالرغم من ذلك يسودها سلوكيات التمتع الوظيفي، وذلك بهدف الوقوف علي الأسباب الرئيسية الدافعة للتمتع الوظيفي ضد العاملات بها، وتم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من مايو ٢٠٢٣ إلي يوليو ٢٠٢٣.

#### **خصائص عينة الدراسة:**

**وفقاً لمتغير السن:** جاءت أعلى نسبة من عينة الدراسة في الفئة العمرية من (٢٥: أقل من ٣٥ عاماً) والتي بلغت (٧ حالات) تليها الفئة العمرية من (٣٥: أقل من ٤٠ عاماً) بواقع (٣ حالات) من مفردات عينة الدراسة.

**وفقاً للمستوي التعليمي:** كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع المستوي التعليمي لعينة الدراسة، فجميع حالات الدراسة حصلن على تعليم جامعي، باستثناء حالة واحدة حصلت على تعليم متوسط.

**وفقاً للحالة الاجتماعية:** أوضحت النتائج وجود عدد (٨ حالات) من حالات الدراسة متزوجات، و(حالتين) غير متزوجات، وقد يعتبر الزواج من أهم الأسباب التي دفعت المرأة للخروج للعمل للمساعدة في توفير متطلبات الحياة اليومية، وكذلك خروج الغير متزوجات لمساعدة أسرهم، أو المساهمة في تجهيز أنفسهم وشراء بعض متطلباتهم الخاصة بإعداد للزواج.

**وفقاً لعدد سنوات الخدمة (العمل):** جاءت سنوات الخبرة لدي (٧ حالات من حالات الدراسة) أكثر من سبعة سنوات، وهو ما يشير إلى ارتفاع سنوات الخبرة، والتي تعتبر بمثابة مؤشر قوي من مؤشرات النجاح في الحياة الوظيفية، ودليل على امتلاك المهارات والقدرات المتنوعة في مجال التخصص، و(حالتين) أقل من خمسة سنوات، و(حالة واحدة) لديها عام واحد من الخبرة.

**وفقاً للدخل:** كشفت نتائج الدراسة على أن جميع مفردات الدراسة يتراوح دخلها من ١٥٠٠: ٢٠٠٠ جنيه، وهو راتب ضئيل جداً في ظل تدني مستويات المعيشة وموجات غلاء الأسعار المتلاحقة.

**وفقاً لجنس الرئيس في العمل:** وكان الرئيس في العمل (امرأة) بالنسبة لجميع مفردات الدراسة.



## سابعاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بأنماط التنمر التي تتعرض لها المرأة العاملة في بيئة العمل:

اتفقت غالبية الدراسة علي أن التنمر الوظيفي يتمثل في محاولة الاذلال والاهانة ومحاولة تحقيق ذلك من خلال التحكم في نوعية العمل والمهام، وتكليف المعلمات بمهام كثيرة، حيث قالت احدي المبحوثات (دايما بتحسني إني ضعيفة ومقدرش أدافع عن نفسي) في حين قالت مفردة أخرى من عينة الدراسة (بتتعمد تستهزئ بيا وتضايقني وتقلل مني)، وقالت أخرى (دايما بتقلل من أهمية شغلي وشايفة ان أي حد يقدر يعمل الشغل بتاعي، رغم ان شغلانتنا صعبة أوي) وطبيعة مهنة التدريس ليست باليسيرة وخاصة في هذه المرحلة العمرية، والتعامل مع الأطفال وتعليمهم الأسس التعليمية والتربوية غير مؤهل أي شخص للقيام به، فقد أكدت مفردات الدراسة إلي التعمد المستمر للتقليل من شأن المرأة في العمل. أي أن التنمر الوظيفي للمرأة يشمل سوء المعاملة، وعدم التقدير والتقليل الدائم من إنجاز المرأة في العمل، مما يجعل الشخص الواقع عليه التنمر يشعر بالإهانة والازعاج المتكرر، وعلى العكس من ذلك قد يتخذ التنمر اتجاهاً آخر يتم من خلال تكليف المرأة بالقيام بمهام وظيفية متدنية لا تتلاءم مع مستواها الوظيفي، بغرض فرض السيطرة، والتقليل من شأنها.

وقد اتضح من تحليل النتائج الميدانية اجماع كافة مفردات العينة على أن "المدير" هو الشخص الذي يمارس التنمر باستمرار ضد العاملات في دور الحضانة محل التطبيق، وهو ما أكدته دراسة **Morten (Birkeland Nielsen and Others,2004)**، التي أشارت إلي أن رئيس العمل هو الجاني الأساسي للتنمر الوظيفي، وكذلك دراسة (محمد علي زيد، إبراهيم شكري زكي، ٢٠١٩) الذي أكدت أن التنمر يتم من قبل المناصب الإدارية العليا، وأضافت بعض المبحوثات بلجوء بعض الزملاء لممارسة التنمر مفردات الدراسة تخفياً وراء الهزار والمرح، بواقع (حالتين من حالات الدراسة)، ويمكن استنتاج أن المزح والسخرية من المؤشرات القوية للتنمر الوظيفي.

ويمثل القطاع الخاص بيئة ملائمة لانتشار ممارسات التنمر الوظيفي، بسبب تسلط صاحب العمل، حيث أن المدير هنا هو مالك العمل ذاته، والذي يترجم ممارساته في شكل سلوك انفعالي، وتسلط إداري ووظيفي.

فالمورد البشري هو أساس نجاح أو فشل أي مؤسسة، وهو أهم أدوات التطوير التنظيمي، فإذا أدرك العاملين أو شعروا بتقدير جهودهم من جانب الرؤساء، فإن ذلك يولد لديهم شعور قوي بالأمان والانتماء والرضا الوظيفي تجاه المنظمة أو مؤسسة العمل، ووفقاً لنظرية الدعم التنظيمي المدرك يجب أن تتحول نظم القيادة من القيادة المدمرة التي تمارس الضغط والتسلط علي المرؤوسين، إلي القيادة المشجعة التي تشجع علي انتشار قيم الاحترام والتقدير، وتقوم علي فهم متطلبات المرؤوسين ودعمهم بشكل كافي، واشراكهم في اتخاذ القرارات؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والعمل علي ممارسة سلوكيات

استدامة الموظفين، واستدامة المؤسسة ذاتها، فالقيادة هي المصدر الأساسي للدعم التنظيمي المدرك داخل مؤسسات العمل.

وبسؤال مفردات الدراسة عن خصائص الشخص المتمتع، أجمعن على عدة سمات يتسم بها الشخص المتمتع وتمثلت في أنه شخص نرجسي ولديه عقدة نقص (١٠ حالات)، شخص عدواني، وعصبي وغير عادل ومتحيز (٩ حالات)، متسلط وغير سوي ومستغل لسلطته (٩ حالات) يتصف بعدم المرونة في العمل (٨ حالات)، ولا يهتم بمشاعر الآخرين (٧ حالات)، يعتمد على أساليب التهيب والاستبداد، ويحاول إحباط الآخرين والتحكم في شكل حياتهم وأعمالهم (٧ حالات) ويقلل من غيره ولا يحب إلا نفسه، ويرى دائما نفسه الأفضل (٤ حالات)، وغير ملم بفنون الإدارة (٣ حالات).

وأحيانا يعتقد بعض المديرين أن العمل لكي يتم علي أكمل وجه لابد من اتباع أسلوب الحزم والقوة، دون الاكتراث بمشاعر واحتياجات العاملين، فيخلق بيئة عمل غير سوية، فدون وعي أو شعور منه بعدم الأمن الاجتماعي والوظيفي، وهنا يكون "متمتع غير متمتع".

كشفت الدراسة الميدانية عن تعدد أشكال التمتع الوظيفي التي تعرضت لها المرأة في بيئة العمل، ويمكن تنميط هذه الأشكال وفقاً لاستجابات المبحوثات كما يلي:

التعليق علي العمل والنقد المستمر والغير مبرر: فقد اتفقت كافة عينة الدراسة (١٠ حالات) علي مداومة التعليق بالسلب علي انجاز العمل، برغم الاتجاه نحو تحسن العمل شيئاً فشيئاً فنقول احدي حالات الدراسة ( دايماً ببقي فيه تعليقات علي رسوماتي للأطفال، عشان شغلنا بيعتمد علي الرسم عشان أسهل المحتوي للطفل، مع إن دي فروق فردية وأنا رسمي مش وحش، بس هي بتنتقد وخلص، زي ما تقولي كده مبيعجبهاش العجب ولا الصيام في رجب)، وهو ما أكدته دراسة (عرين عدنان الشوابكة، ٢٠١٩) والتي أشارت إلي أن النقد المستمر من جانب الرؤساء كان من أهم أشكال التمتع في بيئة العمل.

التحكم في تقسيم العمل والأعباء المكلف بها والحرمان من المكافآت والحوافز: فنقول إحدى الحالات (بتخلينا نقترح مقرر جديد خالص للولاد، وبعد ما نخلص نلاقيها تقول لأ أنا أصلا كنت عاملة اقترح تاني، شغلكم كله وحش، ودايماً شايفة انها هي اللي صح عشان معاها ماجستير، طيب ما احنا متعلمين والله ومعانا كليات، وبعدين في بعض الأحيان تقول طيب مخصوم منكم الحافز، وهي أصلاً مش فلوس ده ١٠٠ جنيه).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن من أهم صفات القائد الناجح إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم وحثهم على الابتكار والابداع في بيئة العمل، بدلاً من تصدير سلوك الإحباط للعاملين باستمرار، والحرص على تقسيم العمل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.

ويعتبر التتمر على شكل الملابس: من أهم سلوكيات التتمر التي يتم ممارستها، في موقع العمل محل الدراسة، وذلك بواقع (٦) حالات حيث اتفقت المبحوثات علي تعليق مديرة العمل دائماً علي شكل الملابس، بقول (أنا عملتك لفت نظر، ولفت النظر ده بتخصم عليه فلوس، فلازم تكون الهدوم محتشمة، وتكون غامقة، ممنوع المكياج) وتقول احدي الحالات (أنا بحس ان دي غيرة لأنها بتلبس اللي هيا عيزاه، وبتضييقها علينا احنا).

التتمر علي اللهجة: حيث تقول احدي حالات الدراسة (بتتريق دايماً علي لهجتي برغم انها دمياطية زي، ودايماً تقول لازم أسلوبنا يكون تربوي وهيا لا تتعامل إطلاقاً معنا بأسلوب تربوي).

وقد يرجع ذلك لطبيعة اللهجة في محافظة دمياط، حيث تتميز محافظة دمياط بمفردات قاموس لغوي خاص بها، فهناك كلمات تنفرد بها محافظة دمياط مثل كلمة "اتجعت" لتشير إلى الخضة والهلع، وكلمة "إجه" لتعبر عن المجئ، وغيرها من المفردات اللغوية.

وهنا يظهر التناقض في التعامل فيفرض المدير قراراته على مرؤوسيه، ويمكن أن نطلق عليه اسم "متتمر متناقض أو مخادع"، وهو الشخص الذي يقول شيء ولا يفعله، ويسعي لتقديم النقد الهدام، فالانتقاد البناء يعزز من فرص النجاح أما النقد الهدام يزود من فرص الفشل، ويضعف الشخصية، ويقلل من الثقة بالنفس.

وخلاصة القول أن التتمر في بيئة العمل يتخذ عدة أشكال تضم التتمر باللفظ ويتمثل في الصراخ على العاملين، وإهانتهم، وكذلك التتمر العاطفي والنفسي والذي يتمثل في السخرية من شكل الملابس، وطبيعة اللهجة، والتتمر في العلاقات الاجتماعية، كما أن التتمر يتخطى حدود العمل ويتحول لتتمر شخصي كالنتمر ضد الملابس واللهجة وأسلوب الكلام، وهو ما يعد سبباً قوياً للإحباط والاضطراب النفسي للشخص ضحية التتمر الوظيفي، ونستج ما سبق أن أكثر أنماط التتمر الوظيفي ضد المرأة انتشاراً يتمثل في التسلط الوظيفي، واستغلال السلطة.

وأشارت عينة الدراسة إلي تعدد مرات التتمر ضدهن من جانب المدير فتقول احدي الحالات (لا دي هيا كده علطول، بتتنمر علينا علي الفاضي والمليان)، وتضيف احدي الحالات ( لا تقريبا كل يوم من ده، لو يوم بقي مشفنهاش بيبقي يا سلام الدنيا حلوة وبنروح مرتاحين البال)، وهو ما يؤكد أن التتمر من شأنه التأثير سلباً علي الحالة المزاجية، والراحة النفسية، ويعد تكرار ممارسة سلوكيات التتمر من أهم محددات التتمر الوظيفي.

أجمعت مفردات الدراسة بعدم قيامها بأي سلوك تجاه التتمر الواقع عليها من جانب المدير، والرضوخ برغم استنفار هذا السلوك، في حين التعرض للتتمر من جانب الزملاء يتم تجنب الزميل المتتمر، أو رده ومحاوله إيقافه إذا تجاوز الحدود.

وبسؤال مفردات الدراسة عن إمكانية اللجوء لأي شخص عند التعرض للتنمر من عدمه، أفادت جميع المبحوثات، بعدم اللجوء لأي شخص، ولكن في بعض الأحيان تحدث مع الزملاء كنوع من أنواع الفضفضة والترويح عن النفس.

وهذا يعني أن الشخص (المتنمر عليه) يلزم الصمت الدفاعي ضد سلوك التنمر، فبالرغم من ممارسات المدير التي تشير إلي التنمر إلا أن رد فعل ضحايا التنمر يعتبر أحد العوامل المساهمة في زيادة وتيرة التنمر في بيئة العمل، بسبب خضوعهم للأمر الواقع، حيث تعطي المرأة للعمل أولوية كبيرة، بسبب الظروف المادية، وذلك رغم تعرضها للتنمر، وتفتقر المرأة لآليات المواجهة بسبب الخوف والتوتر، حيث لجأت أغلبية حالات الدراسة إلي تجنب المتنمر قدر الإمكان، وهذا ينم عن وجود عدة سمات يتصف بها الشخص الذي وقع عليه التنمر، وتتمثل هذه السمات في الرضوخ للأمر الواقع والاستسلام والخضوع والعجز، السلبية، وعدم القدرة على الدفاع عن النفس، الجبن والخوف الشديد، وفقدان الثقة بالنفس، اللامبالاة، القلق والتوتر، العزلة الاجتماعية، عدم القدرة علي التكيف الاجتماعي، التزام الصمت الدفاعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Sara Rizvi Jafree, 2017) ودراسة (Arpana Rai & Upasna, 2018) الذي أكد علي ارتباط رد الفعل ضد التنمر بالصمت الدفاعي والبقاء صامتاً.

النتائج المتعلقة بالعوامل المؤدية للتنمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل:

أولاً: العوامل الاجتماعية للتنمر الوظيفي ضد المرأة:

تحدد العوامل الاجتماعية الدافعة للتنمر ضد المرأة في بيئة العمل وفقاً لاستجابات مفردات الدراسة في عدة عوامل:

التنشئة الاجتماعية الغير سوية: فقد يدفع التدليل الزائد، وضعف السلطة الوالدية إلي دفع الفرد نحو سلوك التنمر، والسخرية من آراء الآخرين، وعلي النقيض من ذلك قد يكون العنف الأسري، والنقرقة بين الأخوة والأخوات مصدر للتنمر، لأنه هذه العوامل تؤدي إلي ضعف الثقة بالنفس، والرغبة في فرض السيطرة والتسلط علي الآخرين، فقد أفادت مفردات الدراسة (٨ حالات) بأن ( عندنا المديرية كلمتها مسموعة من أهلها بطريقة صعبة أوي من الكبير قبل الصغير، لأن بيتهم في الدور اللي فوق الحضانة، وبنشوف تعاملها مع أخواتها الرجالة، ووالدها ووالدتها، من الآخر كده هي اللي ممشياهم).

ونستنتج مما سبق ذكره أن التنشئة الاجتماعية هي التي تكسب الفرد شخصيته، وتعمل علي تطويرها بمرور الوقت، فالأسرة هي المنوطة بتعليم الفرد القيم وغرس المعايير المقبولة من المجتمع، وتهيئة الفرد للتعامل مع الآخرين، والتفاعل معهم، فالتنشئة الاجتماعية السليمة قادرة علي أن تخلق شخصاً سويًا مدرك لحقوقه وواجباته، بينما التنشئة الاجتماعية الغير سوية والتدليل الزائد يخلق شخص غير مكترث بمشاعر واهتمامات الآخرين، وغير مدرك لحقوقهم، غير أن عملية التنشئة الاجتماعية تتأثر بعدة متغيرات مثل عدد الأبناء، والمستوي الفكري والثقافي للوالدين، و التضارب في معاملة الأبناء، والعنف أو

التفكك الأسري، وغيرها من المتغيرات والعوامل، التي تساعد في تنشئة الفرد وتجعله شخص سوي، أو شخص غير سوي، مما ينعكس ذلك علي حياته بجميع مراحلها، ويتضح من ذلك أن التنشئة الاجتماعية السوية تدفع الأفراد إلي حب فرض السيطرة والتسلط علي الآخرين.

ضعف الوازع الديني: تقول إحدى مفردات الدراسة (هي **علطول قال الله وقال الرسول، ولكن مبتنفض ده معانا**) فكثيراً ما نجد تضارب ما بين الأقوال والأفعال، وهذا يدل على ضعف الوازع الديني والردع الأخلاقي، فإذا تمسك الفرد بسلوكيات دينه وقيمه وتقاليدته تحت مبدأ "الدين المعاملة" فسيكون سلوكه منضبط، ويكون بعيد كل البعد عن ممارسات التتمر والسخرية سواء في بيئة العمل أو في حياته اليومية، والعكس من ذلك، إذا ترك قيمه وعاداته ونحي الدين جانباً فسيجعل ذلك من إتيان أي سلوك غير مرغوب فيه أمراً طبيعياً، فالوازع الديني عامل مهم فإذا غاب أو ضعف، أدى ذلك لظهور العديد من المشكلات الاجتماعية، ويعتبر التتمر الوظيفي في بيئة العمل، أحد وأخطر هذه المشكلات.

ضعف العلاقات الاجتماعية: هناك كثير من الأشخاص غير قادرين علي تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين، وقد كشفت التحليلات السوسولوجية للتطبيق الميداني اتفاق حالات الدراسة علي أن المدير قليل العلاقات الاجتماعية، ولا يرغب في تكوين علاقات اجتماعية بين المرؤوسين ظناً منه أن ذلك يؤدي إلي تعطيل العمل فأشارت احدي الحالات إلي (الحضانة عندنا منقسمة لمبنيين المبني الأول بيت صاحبة الحضانة، والبيت الثاني مأجراه، لأن عدد الأطفال ما شاء الله كثير، فهي عارفة مين مصاحب مين فينا ففرقتنا في المبنيين عشان منكلمش بعض حتي، وتلغي فكرة الصحوبية ما بيننا) وأفادت مفردة أخرى (كنا في وقت البريك بنطلع نفطر مع بعض وكانت أحسن نص ساعة بنقعدها مع بعض، قامت لغت الكلام ده، وبقي كل واحد يطلع يفطر لوحده في ميعاد غير الثاني، أو تقولنا افطروا في البيت قبل ما تيجوا، كل ده عشان منقعدش نتكلم مع بعض)، في حين أضافت مفردة أخرى من عينة الدراسة (أهم حاجة عندها مصلحتها وبس واننا منكلمش مع بعض، ولو اتأخرنا شوية يعني خمس دقائق كده بتخصم من مرتبنا ٥٠ جنيه، لكن لو أولياء الأمور اتأخروا لما يجوا ياخدوا أولادهم مفيش مشكلة ممكن نتأخر من نص ساعة لساعة).

وهذا الضعف في العلاقات يعيق التواصل بين الأفراد وبالتالي ينعكس بالسلب علي المؤسسة، وغالباً ما تعتبر جودة العلاقات الاجتماعية مؤشر قوي للنهوض بالمؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فالتفاعل الاجتماعي الإيجابي ينعكس علي مستوي الأداء الوظيفي وإنتاجية العمل، وسوء العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، يؤدي إلي تعثر المؤسسة، أي أن تحقيق أو عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها يقوم بشكل أساسي علي مدي جودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وهنا لا بد من الإشارة إلي ضرورة تعزيز مبدأ التسامح وثقافة قبول الآخر وثقافة الحوار وتوفير بيئة اجتماعية صالحة للعمل وضبط ردود الأفعال، أي تحقيق الضبط الانفعالي من جانب الرؤساء.

**ثانياً: العوامل الثقافية للتنمر الوظيفي ضد المرأة:**

جهل العاملين بحقوقهم وواجباتهم: اتضح من استجابات مفردات عينة الدراسة عدم وعي المعلمات بحقوقهم وواجباتهم، فتقول إحدى المبحوثات (دايماً بتعرفنا واجباتنا ايه لكن مش عايز تعرفنا حقوقنا) وتقول مفردة أخرى (دايماً لما بييجوا بتوع التأمينات بترفض تأمن علينا وتقولنا لو دفعت هيتخضم من مرتبكم، وانتوا أولي بالفلوس دي).

فتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى تلقي الأوامر بصفة دورية ومستمرة وبشكل يسوده التسلط والسيطرة، دون توعية العاملين بحقوقهم من خلال عمل ميثاق يوضح طبيعة الحقوق والواجبات للعاملين، ونشره في مؤسسة العمل، أو على الصفحة الشخصية للمؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي، وجعلهم بما ينبغي أن تكون عليه الأجور في القطاع الخاص، بالإضافة إلى سوء المعاملة والاستغلال، ورفض التأمين عليهم، وهو أبسط حقوقهن التي كفلها لهن المشرع.

وبذلك فتكون المرأة العاملة في دور الحضانة محل التطبيق غير مدركة بأبسط الحقوق الأساسية لها، والتي تتمثل في ضرورة حفظ كرامتها وعدم الانتقاص منها، ومعاملتها معاملة حسنة، ووصولها على تأمين اجتماعي، والحق في حصول على أجر ملائم، يتناسب مع الظروف المعيشية وغلاء الأسعار، وحققها في الحصول على فترات الراحة والإجازات مدفوعة الأجر حيث أفادت إحدى مفردات العينة (مش بناخد اجازات، وعايزة أروح لبنتي المدرسة أتابع مستواها مش عارفة لأن مينفعش نغيب)، وحققها في الترقى والتدرج الوظيفي، وحققها في تقديم شكاوى في حالة تعرضها لأي مشكلة أو موقف اجتماعي غير ملائم، لكن تقوم الإدارة بتوعيتهم بواجباتهم تجاه المؤسسة منذ اليوم الأول لهم في العمل، والذي ينمئذ في ضرورة تحقيق الأداء العالي، والالتزام بأهداف المنظمة، والولاء التنظيمي.

عدم الاطلاع على قوانين العمل: اتضح من تحليل البيانات الميدانية عدم اطلاع المعلمات في المؤسسة محل التطبيق على اللوائح والقوانين والأدلة الإرشادية المحددة لسير العمل، بسبب عدم وعيهم الفكري والثقافي بقوانين العمل في القطاع الخاص.

**ثالثاً: العوامل التنظيمية للتنمر الوظيفي ضد المرأة:**

سوء المناخ التنظيمي في مكان العمل: لا بد من تهيئة المناخ التنظيمي الجيد للعاملين حتى يتمكنوا من تحقيق الغايات التنظيمية، فيعد المناخ التنظيمي الجيد من أهم مقومات الرضى الوظيفي، وبالتالي تحقق جودة الحياة الوظيفية، ويشير المناخ التنظيمي إلى طبيعة السمات الداخلية للمنظمة، وطبيعة العلاقات الاجتماعية، والتي من شأنها التأثير على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وسلوكهم المهني، وقد أكدت دراسة (عرين عدنان الشوابكة، ٢٠١٩) على أن المناخ التنظيمي الجيد، يعدل من آثار سلوكيات التنمر.

وقد أظهرت نتائج البيانات الميدانية سوء المناخ التنظيمي في بيئة العمل محل الدراسة، حيث اتصف بعدم إشراك المعلمات في اتخاذ القرار، وضعف العلاقات الاجتماعية الرسمية والغير رسمية داخل المؤسسة، واحباط المعلمات وعدم الاكتراث بمشاعرهم ومتطلباتهم، وذلك وفقاً لما أشارت إليه حالات الدراسة.

غياب الوصف الوظيفي للعاملين: فيجب على العاملين أن يكون لديهم وعي كافي بمتطلبات الوظيفة التي يمارسونها، فتقول إحدى الحالات (احنا بنتعامل مع أطفال فأحياناً طفل بيعمل بوتي على نفسه فأنا بتصرف وبغير له أو طفل يرجع أنصف له هدومه وده مش من اختصاص عملي، فيه ناني للكلام ده، ولكن هيا ست كبيرة ومبتقدرش فأنا بعمل مكانها)، وذلك يدل على غياب وجود وصف لاختصاصات كل معلمة بحيث يكون مرشد لها في عملها، ويحدد الأعمال المنوطة بها.

غياب الرقابة من الجهات المختصة: يندر الاهتمام بمراقبة مؤسسات القطاع الخاص، الأمر الذي يؤثر بشكل كبير العمالة داخل القطاع الخاص، فيكون هناك تجاوز للوائح والقوانين، واستغلال وتسلط علي العاملين، وزيادة معدلات الفساد، فغياب الرقابة أو انعدامها يزيد من فرص معاناة العمال واستعبادهم، وانتهاك حقوقهم، وذلك في ظل ضعف القوانين المعنية بهذا القطاع، فتقول احدي الحالات (مفيش رقابة ومحدث بيجي يبص علينا حتي).

تضارب السياسات التنظيمية للمؤسسة: تقوم أي مؤسسة على مجموعة من السياسات واللوائح التي تحدد سير السلوك بداخلها، ويجب أن يكون هناك ترابط وتوافق بين هذه السياسات لتحقيق العمل بفاعلية، وقد أثبتت الدراسة وجود تضارب في هذه السياسات في بعض الأحيان وليس باستمرار، حيث أجابت (٧) حالات بإمكانية وجود هذا التضارب بشكل متقطع، وأقرت (حالتين) بوجود تضارب في السياسات التنظيمية للمؤسسة، وأقرت (حالة واحدة) بعدم وجود تضارب في لوائح وسياسات المؤسسة.

وفي حالة وجود تعارض وتضارب في السياسات التي تنظم العمل داخل المؤسسة، فإن ذلك يؤدي بدوره إلى حدوث خلل وتوتر بين الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي ينتج عنه عدم الاستقرار، وضعف الأمن الوظيفي، فتنشأ بيئة خصبة تشجع على ممارسات التتمر، وهذا يتطلب ضرورة قيام بيئة العمل بناءً على سياسات متوافقة تحقق العدل والمساواة، وهو ما أكدته دراسة ( Ilaria Buonomo and others, )

(2020) والذي أشارت إلي أن تضارب الحياة العملية يؤدي إلي التتمر بالمرأة وتعرضها للانهاك. عدم وضوح الخطط التنظيمية: لكي تحقق أي منظمة غايتها يجب أن تضع خطة واضحة ومحددة وملعنة لتسير وفقاً لها، وكشفت نتائج الدراسة الميدانية عدم وضوح الخطة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة وتعدد الخطط، حيث تؤكد المبحوثات (شوية بنمشي بطريقة نور البيان، وشوية بطريقة منة الرحمن، وشوية بطريقة منتسوري) أي أن هناك تضارب في الخطط التنظيمية وتطويرها بشكل غير مخطط له وغير واع، فتتعدد الطرق المتبعة في التعليم داخل المؤسسة موضوع الدراسة، ما بين طريقة نور البيان

"والتي تعتمد علي تعليم القراءة والكتابة من خلال الاعتماد علي القرآن الكريم والأحاديث، وبدون عرض صور كثيرة للأطفال، والطفل في هذه المرحلة التأسيسية يجب عرض الصور ورؤية الأشياء؛ لتمكنه من الفهم، وطريقة منة الرحمن" والتي تقوم علي تعليم القراءة والكتابة أيضاً وتجويد القرآن، مع عرض العديد من الصور التعليمية للأطفال" وطريقة المنتسوري "وهي طريقة تعليمية تقوم علي اللعب واستخدام الذكاء أكثر من الاستماع والتذكر"، وتضيف أحد المبحوثات (هي الحلو اللي في المديرية بتاعتنا انها بتشترط علينا اننا ناخذ دورات في الطرق دي عشان نعرف نشرح ونكون متمكنين، ولكن أحياناً بسبب الظروف المادية يبقي الوضع معانا صعب ومش عارفين ناخذ حاجة خاصة وان احنا في إجازة أنص السنة وآخر السنة بنكون قاعدين في البيت مبنقبضش، بس الحلو بقي اننا بقي عندنا خلفية كبيرة وخبرة في معظم الطرق التدريسية).

لابد من مراعاة وضوح في الخطط التنظيمية للمؤسسة، حتى مع تطور الأهداف التنظيمية، لأن عدم اتضاح الإجراءات التنظيمية يؤدي إلى تضارب السياسات التنظيمية وتداخلها، وبالتالي يضعف من مستوي الأداء الوظيفي، فوضوح الخطط والأهداف التنظيمية يعد مؤشراً حيوياً لنجاح واستمرار أي مؤسسة واستقرارها الاجتماعي، وتحقيق أهدافها المرجوة، وكلما كان هناك تمكين تنظيمي وهيكل في ضوء علاقات رأس المال الاجتماعي كلما زاد ذلك من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدي العاملين. وقد أكدت الدراسة على وجود رأس مال سلبي داخل المؤسسة محل الدراسة ناجم عن ممارسات التنمر الوظيفي ضد المرأة، تمثل في التوتر، والسخرية، والصراع بين الأفراد، الأمر الذي يؤكد على ضرورة تبني وتطوير رأس مال اجتماعي إيجابي داخل مؤسسة العمل، والذي يسهل التنسيق بين جهود العاملين ويحارب سلوكيات التنمر، ويبث الطمأنينة والأمن الاجتماعي لدي الأفراد، ويقوي ولائهم التنظيمي، ويحسن من كفاءتهم الإنتاجية.

#### رابعاً: العوامل النفسية للتنمر الوظيفي ضد المرأة:

الغرور: فأجمعت كل مفردات العينة (١٠ حالات) علي غرور المدير في العمل والتباهي بحصولها علي درجة الماجستير، فيقولون (دايماً تقولولي يا دكتورة) وكذلك التباهي بملكيتها لعمل خاص رغم صغر سنها (٣٨عام)، فدائماً ما تُظهر الاحتقار والتجاهل لآراء المرؤوسين، ودائمة استعراض السلطة وخاصة أمام أولياء الأمور، وتعتمد الإحراج أمامهم، وذلك وفقاً لما أشارت إليه حالات الدراسة. العقد النفسية: وقد يرجع التنمر ضد المرأة داخل العمل إلى وجود مشكلات وعقد نفسية لدي الرؤساء، وحب التملك، والأنانية، فتقول احدي الحالات (هي تحسبها كدة معقدة نفسياً من كل حاجة أصلاً هي مبتخرجش، ومش راضية تتجوز، وعندها عقدة من الرجالة، ومبتروحش أفراح ولا مناسبات، كان فيه خطوبة واحدة زميلتنا هنا من قريب وكلنا روحنا بس هي مجتش).



عدم تقبل الرأي الآخر: أشارت عينة الدراسة إلى عدم الاهتمام بآراء الآخرين، وعدم الاستماع لوجهات نظر الآخرين، بواقع (٩ حالات)، ونقول إحدى الحالات (دايما بتقولنا رأيكم مش مهم بالنسبالي).  
 التوتر والقلق: أجابت (٧ حالات) بعدم وجود قلق أو توتر لدي المدير، في حين أفادت (٣ حالات) بوجود حالة من التوتر والقلق لدي المدير، وأنها من أهم الأسباب النفسية الدافعة للتمتر، لأنها دائما تريد الوصول لأعلي مستوي تعليمي، وتأمل دائما لتحقيق نتائج جيدة، حتى يزداد أعداد الأطفال كل عام، مما يحقق ربح مادي أكبر.

فنتيجة لذلك يكون المدير دائم القلق والتوتر، وينعكس ذلك بالسلب على علاقته بمرؤوسيه، وعلى مستوى أداء المرؤوسين في العمل، وتزيد سلوكيات التمر والإهانة والغضب والصراخ على المرؤوسين، وبالتالي ينعكس ذلك بالسلب على المناخ التنظيمي بأكمله.

لا بد من عمل فحص نفسي للمتقدمين لشغل درجة مدير سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وقد يكون من اليسير تنفيذه في مؤسسات القطاع العام، بالرغم من عدم تفعيله في الوقت الحالي، إلا أن تطبيق هذا الفحص في مؤسسات القطاع الخاص أمر بالغ الصعوبة، لأن المدير هنا يكون هو مالك المؤسسة، وصاحب العمل.

ووفقاً لنظرية رأس المال الاجتماعي فإن التمر بعوامله الاجتماعية والثقافية والنفسية والتنظيمية، يرتبط ارتباطاً شديداً بعناصر تتعلق برأس المال الاجتماعي ويظهر ذلك في ضوء المناخ التنظيمي السيء للعمل، وضعف العلاقات الاجتماعية، غياب الرقابة من الجهات المختصة، وتضارب السياسات التنظيمية للمؤسسة، وعدم وضوح الخطط التنظيمية، إلى جانب عدم قبول الآخر، وتلاشي القيم والمعايير المقبولة اجتماعياً.

وبسؤال المبحوثات عن درجة رضاها في العمل، أجابن بأنهن لديهن رضا عن مستوى أدائهم الشخصي في العمل بواقع (٦ حالات) بينما أجابت (٤ حالات) بعدم رضاهم عن مستوى العمل حيث أفادن (مش عارفين نشغل في الجو ده) وقد يرجع ذلك إلي قصر مدة عملهم داخل المؤسسة مقارنة بأقرانهم الذين التزموا الصمت الدفاعي، وأصبح لديهم حالة من اللامبالاة ولكن اتفقت غالبية أفراد العينة (٩ حالات) علي عدم قدرتهم علي الابداع والابتكار داخل بيئة العمل.

فهناك علاقة عكسية بين ممارسات وسلوكيات التمر الوظيفي، وابداع وابتكار العاملين، فالابتكار يحتاج لمقومات ومتطلبات تتعارض مع ممارسات التمر.

وبسؤال المبحوثات عن تفكيرها في ترك العمل أجمعن (١٠ حالات) على أنهن فكرن في ترك العمل، ولكن السبب الوحيد هو سوء الأحوال المادية وتدني مستويات المعيشة، في ظل موجات غلاء الأسعار، خاصة بعد تدهور صناعة الأثاث، وعدم مقدرة الرجل (سواء أكان زوج، أو أب بالنسبة للمبحوثات الغير متزوجات) على الوفاء بمتطلبات المنزل بمفرده، وخروج المرأة للعمل للمساعدة في احتياجات المنزل، فقد

أفادت احدي الحالات (نفسى أسيب الشغل وأروح مكان تاني، واتعرض علي بالفعل إني أشتغل في مكاني تاني، بس هيبقي بعيد عن بيتي، وهركب كذا مواصلة، فرفضت).

فطبيعة المجتمع الدمياطي تقوم علي أساس مهنة الأثاث والموبيليات، ولوحظ تراجع وتدهور في السنوات الأخيرة في صناعة الأثاث بمحافظة دمياط، بسبب علاء أسعار المواد الخام، وانتشار فئة تسمى "بالسماسرة" وهم مسؤولون عن جلب الزبائن لتجار الموبيليات مقابل الحصول علي نسبة من الربح، فأفرز ذلك العديد من المشكلات بين أصحاب العمل والسماسرة والزبائن أنفسهم، وكان من تداعيات ذلك غلق العديد من الورش والمصانع ومعارض الموبيليات، واضطرت المرأة للخروج إلي العمل، وتقديم يد العون لأسرتها، ولكن بالرغم من الاهتمام الملحوظ بالمرأة ومكانتها في السنوات الأخيرة، إلا أن مازال هناك ممارسات وسلوكيات تضر بصحتها النفسية، وتؤثر علي جودة حياتها الوظيفية والاجتماعية، ويتمثل ذلك في التنمر ضدها في بيئة العمل، وخاصة في القطاع الخاص نظراً لضعف الرقابة علي المؤسسات الخاصة.

والبيئة التي يسودها التنمر هي بيئة طاردة للعمل، لذلك مفردات عينة الدراسة لديهن الرغبة في ترك العمل، ولكن يبقي العامل الاقتصادي هو المسبب الرئيسي لاستمرارهم في العمل، وإدراك إدارة العمل لحاجتها للعمل بسبب تدني الأوضاع المعيشية، واستغلال ذلك، وتخفيض الأجور.

وبذلك يكون رد فعل المرأة المتعرضة للتنمر علي مستويين:

١\_ **مستوي التفكير** (التفكير في الاستقالة، التفكير في الانتقال للعمل بمكان اخر) فالتعرضات للتنمر الوظيفي لم يحاولن علاج التنمر بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي، بل لجأوا للتفكير في الانسحاب الوظيفي.

٢\_ **مستوي الفعل** (مجرد الكلام مع أحد زملاء العمل) وهو ما يؤكد علي أن السلبية من أهم سمات ضحايا التنمر.

ومما سبق يمكن تصنيف أسباب التنمر تنقسم لمجموعتين:

- المجموعة الأولى تتعلق بدور المعتدي "المتنمر" يضم عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية وتنظيمية، كما سبق الإشارة إليها.
- المجموعة الثانية تتعلق بالضحية "المتنمر عليه" وتتمثل بقبول سلوكيات التنمر، بسبب العامل الاقتصادي كالحاجة إلى المال وغلاء المعيشة، وجهله بقوانين العمل وحقوقه وواجباته.

### **النتائج المتعلقة بتداعيات التنمر الوظيفي ضد المرأة علي جودة الحياة الوظيفية:**

ممارسات التنمر قد تبدو في بعض الأحيان بأنها غير ضارة، ولكن آثارها وانعكاساتها مدمرة، حيث تشمل العديد من الآثار السلبية والتي تشمل ما يلي:

**أولاً: التداخيات الاجتماعية للتنمر الوظيفي ضد المرأة:**

انعدام الأمن الاجتماعي والوظيفي: يجعل التنمر من العمل بيئة داعمة لانعدام الأمن، مما يؤثر على العاملين، ويصيبهم بالإجهاد والقلق، وقد أجمعت الغالبية العظمى من مفردات الدراسة (٩ حالات) أنهم لا يشعرون بالأمان في بيئة العمل حيث تقول أحد الحالات (مش حاسين بأمان دائماً بتهددنا انها تمشينا من الشغل، وده حصل فعلاً لناس من زمايلنا)، فبيئة العمل يجب أن تكون داعمة للأمن الاجتماعي، وليست مسبب لفقدان الأمن؛ لأن ذلك سينعكس بالسلب على الإنتاجية، وإنجاز المهام بكفاءة، لذلك يجب توفير بيئة عمل آمنة وصحية.

تدني مستويات الرضا الوظيفي: أجمعت الغالبية العظمى من الدراسة على انخفاض مستوي الرضا الوظيفي لديهم، بسبب ممارسات التنمر التعسفية، وسيادة مبدأ التسلط والسيطرة، والاستياء من ظروف العمل السلبية المحيطة بهم، مما يؤثر بشكل كبير على التزامهم بمتطلبات العمل، في ظل توفر بيئة عمل غير مشجعة أو محفزة لهم، وهو ما أكدته دراسة (Asma Shughail Aqip Al Hashimi & Adi) (Anuar Azmin,2021).

تزايد معدلات الدوران الوظيفي: فقد ثبت من معطيات الدراسة الميدانية أن القيادة كانت سبب رئيسي لتسرب العديد من المعلمات من عملهن، وهذا راجع لسوء المعاملة، وتزايد حدة التنمر في بيئة العمل (ناس كتير من اللي كانوا بيشتغلوا معنا مشوا السنة دي وهي عملت إعلان وجابت ناس معاها دبلوم) وأضافت حالة أخرى (هي كمان مشت ناس تانية، ومنهم واحدة هي اللي معلمها الشغل، ومعاها في الحضانة من ١٥ سنة، عشان مرتبها بقي كبير، وجابت ناس تانية بمرتب أقل ومعاها دبلوم مش كلية زينا).

فتزايد معدلات الدوران الوظيفي قد يضر بسمعة المؤسسة التي يلجأ العاملون فيها إلى التسرب من العمل، ويفقدها ميزتها التنافسية، وتصبح غير قادرة على مواصلة جهودها في سوق العمل، بسبب إمكانية فقدانها للعناصر البشرية الأكثر كفاءة، وفي هذا الشأن أشارت دراسة (محمد علي زيد، إبراهيم شكري ذكي، ٢٠١٩) إلى أن العديد من العاملين الذين تعرضوا للتنمر اضطروا إلي تقديم استقالتهم، والانتقال للعمل في مكان آخر.

ضعف العلاقات الاجتماعية الرسمية والغير رسمية: فقد اتضح من تحليلات عينة الدراسة سوء العلاقات الاجتماعية السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، رغبة من المدير في قطع أي علاقات بين المرؤوسين وبعضهم البعض، أملاً في أن ينجز كل فرد عمله دون تعطيل، وهو ما يؤثر بشكل كبير علي الدعم الاجتماعي بالسلب، فينعدم الدعم الاجتماعي والنفسي والعاطفي بين المدير والعاملون، وبين زملاء العمل وبعضهم البعض، وبالتالي تقتصر بيئة العمل لعوامل الإبداع والابتكار، وتصبح غير قادرة علي مجارة سوق العمل في المستقبل، وتقضي علي ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق.

ومن الجدير بالذكر أن طبيعة التمتع ضد المرأة يختلف عن التمتع ضد الرجل، نظراً لطبيعة المرأة العاطفية، لذلك تزداد حدة التأثيرات الناجمة عليها من جراء التمتع بشكل أكثر من الرجل، فينعكس ذلك علي جودة حياتها الاجتماعية والوظيفية والصحية والنفسية.

وقد تبين من الدراسة الميدانية افتقار المؤسسة موضوع الدراسة للعديد من القيم والمعايير التي تؤهل المعلمات للقيام بعملهن، في ظل عدم وجود رضا وظيفي وفي ظل سيادة أنماط مختلفة للتمتع الوظيفي، لذلك فإن بناء رأس المال الاجتماعي عامل مهم لمواجهة التمتع الوظيفي داخل مؤسسات العمل، والذي ينطلق من خلال عدة صور معنوية أثناء أداء العمل تتمثل في الاحترام، والثقة وحب الغير، والعمل بروح الفريق، فرأس المال الاجتماعية بمثابة الركيزة الأساسية التي تنهض عليها نجاح المؤسسات واستقرارها الاجتماعي.

وهنا تتفق نظريتي رأس المال الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي، ونظرية الدعم التنظيمي المدرك على وجود علاقة قوية بين رأس المال الاجتماعي ومخرجات العمل، من خلال التبادل الاجتماعي والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق، وتقديم القيادة لصور الدعم التنظيمي اللازم لمواجهة التحديات المختلفة التي تواجه بيئة العمل.

### ثانياً: التداعيات الثقافية للتمتع الوظيفي ضد المرأة:

ومن التداعيات الثقافية للتمتع ضد المرأة في بيئة العمل ما يلي:

القيم الثقافية المتناقضة: فالبيئة التي تنتشر فيها قيم ثقافية متناقضة تكون بيئة عمل غير صحية، والتمتع يساعد على ظهور هذه القيم المتناقضة، أما بيئة العمل الآمنة هي التي تسعى لتعزيز الحوار بين العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا التناقض يؤدي إلى عدم تحقق التوازن في مؤسسة العمل، وهو ما أشارت إليه (٩ حالات) من عينة الدراسة.

شروع ثقافة تنظيمية سلبية: يعتبر التمتع من أكثر أنواع السلوك الذي يفرض على بيئة العمل ثقافة تنظيمية سلبية، لأن التمتع قائم على انتشار القيم والمعايير الغير سوية، وتشجيع الممارسات الغير شرعية، وفقدان التعاون في بيئة العمل، وعدم احترام الغير، والتنافس السلبي، ومن ثم تؤثر الثقافة التنظيمية السلبية علي المؤسسة، وتعيق تقدمها وقدرتها علي الابداع.

فالتمتع تقل حدته في بيئة العمل الثقافية التي تقوم على احترام وقبول الآخر، وتشجع ثقافة التسامح، وتعج بقيم التعاون وتفضيل المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة.

### ثالثاً: التداعيات النفسية للتمتع الوظيفي ضد المرأة:

التوتر والقلق الدائم: كشفت الدراسة عن أن ضغوط العمل، وضعف العلاقات الاجتماعية، وانعدام الثقة بالنفس وبالأخرين يؤدي لزيادة التوتر والقلق داخل بيئة العمل، والذي قد ينجم عنه أمراض صحية، وتقول إحدى الحالات (اتعرضت للإجهاد وأنا في الشغل مش عايزة أظلمها وأقول إنها السبب بس ده

حصلي وأنا هنا في الشغل، بس الحمد لله لأن بعدها اتطلقت، ربنا مبيجبش لحد حاجة وحشة) وهذا يؤكد علي أن التوتر والقلق داخل بيئة العمل من شأنه إحداث العديد من المشكلات سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة بذاتها، والقائد الكفو هو القادر علي توفير بيئة عمل آمنة خالية من الصراعات والتوتر والقلق، ومدعمة للإبداع، فقد أكدت دراسة (Zahra Hosseini & Atefeh Homayuni, 2022) علي تزايد معدلات القلق كنتيجة للتمتر الوظيفي.

الإحباط والاصابة بالاكنتاب: كشفت نتائج الدراسة عن شيوع حالة من الإحباط والاكنتاب بين مفردات الدراسة بواقع (٨ حالات) حيث تقول احدي الحالات (بحس اني طول فترة الدراسة عندي اكنتاب، أما في الأجازة بحس اني كويسة حتي كل عيلتي بتقولي كده برغم اني في حاجة لفلوس الشغل بس الموضوع بيبقي أخف شوية لأن في إجازة الصيف مبيبقاش الولاد بياخدوا دروس، فالمصاريف بتخف شوية، أما لما الدراسة بترجع، بنقول رجعنا اللهم تاني)، وتضيف أخري (حاسة اني عندي اكنتاب لأن شعري بيقع من كتر الضغط والقرف اللي أنا فيه ونفسيتي وحشة أوي بسبب الموضوع ده)، وكذلك أشارت دراسة (Zahra Hosseini & Atefeh Homayuni, 2022) إلي تزايد معدلات الاكنتاب لدي المتعرضات للتمتر الوظيفي.

ضعف الروح المعنوية والنفسية: أوضحت نتائج الدراسة أن ضعف الروح المعنوية والنفسية ينتج عن شيوع حالة الإحباط وعدم الرضا الوظيفي، بسبب السلوك المتكرر للتمتر.

فالمهنة هي أحد العوامل التي تؤثر على الصحة النفسية، وعن طريقها يسعى الإنسان لسد أساسيات الحياة ومتطلباتها، كالتعام والشراب، والملبس والمأوي، واحترام الذات، ولكن مع اتباع أسلوب التتمتر في بيئة العمل، يصبح العمل مصدر للتوتر والإصابة بالأمراض.

وتشير نظرية رأس المال الاجتماعي أن رأس المال الاجتماعي يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي الجيد المرغوب فيه، وغيابه يؤدي إلى سيادة الاغتراب داخل العمل، وبالتالي ضعف الرضا الوظيفي، وفقدان الاستقرار الوظيفي، وانخفاض جودة الحياة الوظيفية.

#### رابعاً: التداعيات الصحية للتمتر الوظيفي ضد المرأة:

الصداع المتكرر والتهاب العصب الخامس: فأشارت إحدى الحالات إلى إصابتها بمرض التهاب العصب الخامس حيث تقول (كنت بحس اني بروح الشغل عشان أتعب نفسي، فقعدت فترة تعبانة جامد ومش عارفة أنا مالي كنت بحس بصداع شديد لغاية ما فيه دكتور صيدلي جارنا قالي روجي اكشفي عند دكتور مخ وأعصاب، وروحت فعلاً وقالي عندي التهاب في العصب الخامس وأخذت علاج كتير ومنها علاج منوم، عشان مكنتش بعرف أنام، وكانت أصعب فترة مرت عليا، وكل ده بسبب الأوضاع الصعبة في الشغل بس الحمد لله علي كل حال).

التهاب القولون وآلام المعدة: تقول إحدى الحالات (لما بتضايق أو بتوتر بطني بتوجعني أوي وبتتنفخ، وده بيحصل تقريباً يومياً بسبب اللي بنشوفه في الشغل).

الأرق واضطراب النوم: تقول إحدى المبحوثات (كل ما أحط دماغي على المخدة أفكر وأقول أنا ليه بعمل في نفسي كده، وأقعد أعيط، وجوزي يقولي متنزليش الشغل تاني بس أنا مضطرة عشان خاطر الظروف، وعشان ولادي).

وبناء على معطيات الدراسة الميدانية والتي تتعلق بالتداعيات الصحية للتنمر الوظيفي ضد المرأة اتضح أن يمكن للتنمر في بيئة العمل أن يحدث العديد من الأمراض كالصداع المتكرر، والتهاب العصب الخامس، والاصابة بالأرق واضطراب النوم، وتساقط الشعر، والاصابة بأمراض القولون والمعدة، ليس ذلك فقط فقد تسبب هذه الممارسات العديد من الأمراض الصحية الأخرى كفقدان الشهية، وفقدان التركيز وأمراض القلب، وأمراض نفسية كالاكتئاب وحب العزلة، وفي بعض الأحيان قد يؤدي إلى الانتحار، وقد أشارت دراسة (Judith MacIntosh and Others; 2011) إلي تأثير التنمر علي الحالة الصحية للمرأة العاملة، وعدم استطاعتها علي العناية بصحتها، بينما اختلفت مع دراسة (Anna Skuzinska and Others, 2019) في أن الدراسة الحالية لم تثبت تأثير التنمر الوظيفي ضد المرأة علي صحتها العقلية.

وكشفت نتائج الدراسة علي أن التنمر الوظيفي ضد المرأة يؤثر بشكل كبير علي حياتها الأسرية حيث تعود من عملها غاضبة بسبب سلوكيات التنمر مما ينعكس ذلك علي أسرته، وطريقة تعاملها مع أبنائها، وجميع أفراد أسرتها، فقد أفادت احدي الحالات (برجع مخنوقة من الشغل وبطلعه كل علي عيالي، وبدور الطحن فيهم)، وأضافت احدي الحالات (بدعي علي نفسي عشان أرتاح من اللي أنا فيه، لأن حطانا كاميرات في الفصول ومتبعانا مش عارفة أهرش حتي) وتشير النتائج إلي أن التنمر الوظيفي من شأنه التأثير علي تربية الأبناء والعنف ضدهم، فجودة بيئة العمل تنعكس علي جودة الحياة الأسرية.

كما أن تأثيرات التنمر لا تنعكس علي المرأة العاملة ، التي تتعرض للتنمر بمفردها، وإنما تنعكس أيضاً علي بيئة العمل، وهو ما أكدته دراسة (Zulkarnain Zulkarnain, 2023) حيث أوضحت التأثير السلبي بين التنمر، وجودة حياة العمل، وتؤكد نظرية رأس المال الاجتماعي الذي تبنتها الدراسة أن رأس المال الاجتماعي منظور تكميلي لبيئة العمل، حيث تشير الدراسة إلي أهمية رأس المال الاجتماعي بما في ذلك الشبكات والقيم والمعايير، لمواجهة التنمر فإذا ارتفع رأس المال الاجتماعي داخل بيئة العمل انخفض معدل التنمر، وإذا انخفض رأس المال الاجتماعي ارتفع معدل التنمر الوظيفي، لذلك يجب علي رئيس العمل توظيف رأس المال الاجتماعي لخدمة أغراض المؤسسة، لمواجهة المعوقات التي تعوق أداء العمل بكفاءة، والاتجاه نحو تحسين نوعية الحياة في بيئة العمل، نظراً لأنه كلما ارتفعت جودة الحياة الوظيفية للعاملين في القطاع الخاص، كلما زادت ثقتهم بأنفسهم، وتقديرهم لذاتهم، وبالتالي يرتفع رأس

المال الاجتماعي لديهم، كما أن رأس المال الاجتماعي يعتبر بمثابة أداة لقياس حجم الابتكار والابداع داخل المؤسسة والوسيلة التي عن طريقها تطور المؤسسة ميزتها التنافسية.

إلي جانب أن العملاء (أولياء الأمور وأبنائهم) لديهم ثقة في المؤسسات ذات رأس المال الاجتماعي المرتفع، والذي يظهر من خلال تعامل فريق العمل مع بعضه البعض بطريقة يسودها الود والاحترام، وتقبل الرأي والرأي الآخر، وسيادة مستوى عالي من الثقة بينهم، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها، ويرتفع عائدها المادي والمعنوي، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية.

### النتائج المتعلقة بآليات الحد من ممارسات التنمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل:

وبسؤال مفردات العينة عن مقومات جودة الحياة الوظيفية أجاين بأنه لكي تتحسن نوعية الحياة الوظيفية وتتحقق جودتها لابد من أن يكون فريق العمل متفاهم بواقع (٨ حالات)، وتكون المنافسة بين الزملاء جادة ومقبولة (١٠ حالات)، وأن يكون المدير غير متحيز لطرف دون الآخر (٣ حالات)، حسن المعاملة والحب بين أفراد المؤسسة (١٠ حالات)، مراعاة التقدير المادي والمعنوي (٧ حالات)، وضرورة الالتزام بالتحفيز اللفظي (حالتين).

أي أن مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وفقاً لمعطيات الدراسة تمثلت في التعاون والتفاهم، التنافس الإيجابي، عدم تحيز الإدارة لبعض الزملاء، التقدير المعنوي، التقدير المادي وزيادة الأجور، وتحفيز المعلمات وتشجيعهم لتحقيق الاستقرار الوظيفي، ورفع جودة الحياة الوظيفية.

فدور الحضانة بمثابة نسق اجتماعي يتطلب توافر مدخلات تنظيمية، لكي تتمكن من الوصول إلي مخرجات واضحة ومحددة، من أجل الحصول علي تغذية راجعة سليمة، وتعتقد دور الحضانة للتغذية الراجعة الإيجابية، في حالة سيادة التنمر بداخلها.

وبسؤال المبحوثات عن الحلول المقترحة للحد من ممارسات التنمر الوظيفي ضد المرأة، فقامت المبحوثات باقتراح عدة آليات من شأنها الحد من معدلات التنمر ضد المرأة في بيئة عملها، والتحسين من جودة حياتها الوظيفية، وتمثلت هذه الآليات في ضرورة احترام الرأي والرأي الآخر، والمراقبة المستمرة من الجهات الحكومية (١٠ حالات)، والتوعية بالمخاطر الاجتماعية والصحية والنفسية والجسدية للتنمر (١٠ حالات)، وعمل ندوات توعية وإلزام رؤساء المؤسسات بحضورها؛ لتبصيرهم بهذه المخاطر (٩ حالات)، وتحديد طرق دعم ضحايا التنمر الوظيفي، وتعيين أخصائي نفسي في كل مؤسسات القطاع الخاص يكون تابع للجهات الحكومية، ومراقب علي القطاع الخاص لضمان عدم وجود التنمر داخل هذه المؤسسات (٩ حالات).

وترسيخ الثقافات المناهضة للعنف، سن قوانين تحمي العاملين بالقطاع الخاص مع التأكيد على تفعيلها، للتأكد من أنهم يتعاملون بطريقة آدمية ويحصلون على كافة حقوقهم، والاجتماعات المتكررة للعاملين ومناقشة كل الأمور المتعلقة بالعمل، وإتاحة الفرص للجميع (٨ حالات)، فيجب أن يتعاون المدير وفريق

العمل من أجل مواجهة ظاهرة التنمر الوظيفي، والعمل على توفير بيئة عمل آمنة، حاضنة ومحفزة للجميع، وبالتالي ترتفع جودة الحياة الوظيفية.

التشجيع على الإبلاغ بكل حالات التنمر، وعدم تبني ثقافة الرضوخ والتجاهل، وضرورة تحقيق الضبط الانفعالي من جانب المتمتم (٦ حالات)، وفي هذا الشأن تقول إحدى الحالات (احنا غلطنا اننا مبنتكلمش لازم نتكلم ونرد سواء كان التنمر ده من المدير أو من زميلنا في الشغل).

وانطلاقاً مما سلف يمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، واقتراح عدة توصيات من شأنها الحد من أبعاد التنمر الوظيفي ضد المرأة، وتتمثل هذه النتائج والتوصيات في التالي:

#### • النتائج العامة للدراسة:

١\_ كشفت الدراسة أن أهم أنماط التنمر الوظيفي ضد المرأة تمثلت في التعليق بالسلب على إنجاز العمل، والنقد المستمر، والتحكم في تقسيم العمل والحرمان من المكافآت والحوافز، وكذلك التنمر على شكل الملابس وطريقة اللهجة، وكانت وسيلة المرأة لمواجهة التنمر هو الصمت الدفاعي.

٢\_ أوضحت الدراسة أن المدير في العمل هو المسبب الرئيس للتنمر، وبينت الدراسة أن التنمر في البيئة محل الدراسة ليس سلوكاً فردياً، وإنما هو ظاهرة، ومن خصائص المتمتم أنه شخص نرجسي ولديه عقدة نقص، شخص عدواني، وعصبي وغير عادل و متحيز، متسلط وغير سوي، ومستغل لسلطته، يتصف بعدم المرونة في العمل، ولا يهتم بمشاعر الآخرين، يعتمد على أساليب التهيب والاستبداد، ويحاول احباط الآخرين والتحكم في شكل حياتهم وأعمالهم، ويقلل من غيره، ولا يحب إلا نفسه، ويرى دائماً نفسه الأفضل، وغير ملم بفنون الإدارة.

٣\_ من أهم الأسباب الاجتماعية الدافعة للتنمر، التنشئة الاجتماعية الغير سوية للمتمتم، وضعف الوازع الديني لديه، وضعف العلاقات الاجتماعية، بينما تمثلت الأسباب الثقافية للتنمر في جهل العاملين بحقوقهم وواجباتهم، وعدم الاطلاع على قوانين العمل؛ فيجد المتمتم الظروف سانحة له لكي يمارس سلوكيات التنمر.

٤\_ كشفت الدراسة أن سوء المناخ التنظيمي في بيئة العمل وغياب الرقابة من الجهات المختصة، وتضارب السياسات التنظيمية للمؤسسة، وعدم اتضاح الخطط التنظيمية للعمل كان من أهم المسببات التنظيمية للتنمر الوظيفي ضد المرأة في القطاع الخاص.

٥\_ تمثل توتر المتمتم وقلقه الدائم بالإضافة إلى سمات الغرور وعدم قبول الآخر والعقد النفسية أهم العوامل النفسية الدافعة للتنمر.

٦\_ كشفت نتائج الدراسة عن فقدان الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل بسبب عوامل التنمر ضد المرأة، مما يفقدها فرص الابداع والابتكار، ويؤثر علي جودة حياتها الوظيفية، حيث أن جميع مفردات العينة



فكرن في الانسحاب الوظيفي، ولكن كان السبب الرئيس للاستمرار في العمل، والرضوخ لممارسات التتمر هو العامل الاقتصادي والحاجة للمال.

٧\_ اتضح من الدراسة تعدد التداعيات الناجمة عن التتمر الوظيفي ضد المرأة في بيئة العمل، فتمثلت التداعيات الاجتماعية للتتمر الوظيفي ضد المرأة في انعدام الأمن الاجتماعي والوظيفي، وتدني مستويات الرضا الوظيفي، وتزايد معدلات الدوران الوظيفي للمعلمات، وضعف العلاقات الاجتماعية الرسمية والغير رسمية في مكان العمل، بينما تمثلت التداعيات الثقافية في شيوع ثقافة تنظيمية سلبية، وانتشار القيم الثقافية المتناقضة، في حين تمثلت التداعيات النفسية في التوتر والقلق، والإحباط والاصابة بالاكنتئاب، وضعف الروح المعنوية والنفسية، بالإضافة لوجود آثار صحية للتتمر الوظيفي ضد المرأة والتي تمثلت في الصداع المستمر والتهاب العصب الخامس، والتهاب القولون وآلام المعدة والأرق واضطراب النوم، أي أن التتمر الوظيفي ضد المرأة ينعكس علي جودة حياتها الوظيفية والاجتماعية والنفسية والصحية.

٨\_ تمثلت آليات الحد من التتمر الوظيفي ضد المرأة في ضرورة احترام الرأي والرأي الآخر، والمراقبة المستمرة من الجهات الحكومية، والتوعية بالمخاطر الاجتماعية والصحية والنفسية والجسدية للتتمر في المرتبة الأولى، وعمل ندوات توعية وإلزام رؤساء المؤسسات بحضورها؛ لتبصيرهم بهذه المخاطر وتحديد طرق دعم ضحايا التتمر الوظيفي، وتعيين أخصائي نفسي في كل مؤسسات القطاع الخاص يكون تابع للجهات الحكومية، ومراقب على القطاع الخاص لضمان عدم وجود التتمر داخل هذه المؤسسات في المرتبة الثانية.

### توصيات الدراسة:

- ١\_ عقد الندوات وورش العمل من جانب وزارة التضامن الاجتماعي في جميع المحافظات، وإشراك جميع الحضانات بها، لتوعيتهم بمخاطرها الاجتماعية والنفسية والصحية على المرأة.
- ٢\_ تفعيل القوانين الخاصة بالتتمر من قبل هيئات الدولة، والمراقبة الدورية لمؤسسات القطاع الخاص، والتعرف على مشكلات وتحديات العاملين بها، للعمل على تجاوزها، وتقديم الدعم الاجتماعي والتنظيمي لكل العاملين في القطاع الخاص من جانب الدولة.
- ٣\_ التزام جميع القطاعات الخاصة وخاصة دور الحضانة بالعمل على خلق بيئة عمل سوية تشجع على الابداع والابتكار، لضمان جودة العمل، وتوعية كل عامل بحقوقه وواجباته قبل البدء بالعمل، وإنشاء مدونة ميثاق أخلاقي يلتزم به الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤\_ العمل على نشر ثقافة مناهضة لثقافة التتمر والعنف داخل مؤسسات العمل، وتعزيز ثقافة المساءلة والحوكمة بها.

٥\_ عدم تهاون المتعرضات للتنمر في حقوقهن، نظراً لما للتنمر من عواقب وخيمة علي جودة الحياة الصحية والنفسية والاجتماعية.

٦\_ يجب على مؤسسات القطاع الخاص تطوير آليات الدعم الاجتماعي والتنظيمي بشكل دوري بما يتناسب مع الظروف المتغيرة وبما يحقق بيئة عمل خالية من التنمر.

## المراجع:

١. احسان محمد الحسن (٢٠١٥): النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط ٣.

٢. أسامة متولي محمد (٢٠٢١): رأس المال الاجتماعي بين التوجه النظري والواقع الميداني، دار العلا للنشر والتوزيع، عمان.

٣. بشيرة دبي (٢٠٢٠): الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدي عمال الحماية المدنية بورقلة دراسة ميدانية بولاية ورقلة، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، الجزائر.

٤. داليا خالد فائق (٢٠٢٢): دور التنمر الوظيفي في تعزيز نية ترك العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة للسياحة في محافظة السلبيانية\_ إقليم كردستان\_ العراق، مجلة جامعة جيهان\_ أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

٥. دينا محمد صفوت (٢٠٢١): دور الأسرة في تشكيل قيم رأس المال الاجتماعي في ظل المتغيرات التكنولوجية الحديثة، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج ٨١، ع ٧.

٦. سهام بنت محمد كعكي، دلال بنت منزل النصير (٢٠٢١): التنمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٨٩، سبتمبر، ج ٢.

٧. شريف محمد عوض (٢٠١٥): الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في مصر "دراسة ميدانية"، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الرسالة ٤٢٧، الحولية ٣٥.

٨. شيرين محمد كدواني (٢٠١٨): دور الفيس بوك في تشكيل رأس المال الاجتماعي دراسة تطبيقية، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، كلية الاعلام، جامعة الأهرام الكندية، ع ٢٣، السنة ٦.

٩. صفاء أحمد شحاتة (٢٠١٣): رأس المال الاجتماعي واسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع المصري، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الرسالة ٣٧٩، الحولية، ٣٣.

١٠. طلعت مصطفى السروجي (٢٠٠٩): رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

١١. عبد الوهاب بن شباب بن شمیلان (٢٠١٩): كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مج ٣٩، ع ٢.
١٢. عرين عدنان الشوابكة (٢٠١٩): أثر سلوكيات التتمير في مكان العمل علي دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير متعدل- دراسة ميدانية علي المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
١٣. فاطمة زكريا محمد عبد الرازق (٢٠٢٣) آليات مقترحة لمكافحة التتمير في أماكن العمل بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية، المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١١١، ج ٢.
١٤. كريمة حسن عبد الشافي (٢٠٢٢): أدوار الاختصاصي الاجتماعي كمارس عام في التعامل مع التتمير الوظيفي للعاملين بالمدرسة من وجهة نظر الاختصاصيين الاجتماعيين، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مج ٢، ع ١٩.
١٥. محمد حمزة أمين عبد الله (٢٠٢٢) التتمير في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي بحث ميداني، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٢٨، ج ٤.
١٦. محمد رضا حبيب (٢٠٢٣): دور شبكات التواصل الاجتماعي في تشكيل رأس مال اجتماعي للجمهورية الجديدة في ظل التحديات العالمية (دراسة ميدانية على الشباب الجامعي المصري)، المؤتمر العلمي الدولي السادس لإعلام CIC بعنوان التحديات والقضايا الإعلامية في العصر الرقمي، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، جامعة القاهرة، ع ٨٢، ج ٢.
١٧. محمد عبد الكريم الحوراني (٢٠٠٨): النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفيه بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
١٨. محمد محمد علي زيد، إبراهيم شكري زكي (٢٠١٩): آليات الحد من مخاطر التتمير الإداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، مجلة علوم الرياضة، جامعة المنيا، مج ٣٢، ع ٥، ديسمبر ج ٥.
١٩. مليكة حاسي ، حياة شرارة (٢٠٢٠): التتمير الالكتروني دراسة نظرية في الأبعاد والممارسات، مجلة الاعلام والمجتمع، الجزائر، مج ٤، ع ١.
٢٠. نرمين عوني محمد، دعاء عوض عوض (٢٠٢٣): الدعم التنظيمي المدرك للمعلم في ضوء نظرة المجتمع له وانعكاساته على رأس المال النفسي لديه، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، السنة ١١، ع ٣٣، ج ١.

٢١. هدي سليمان العزوني (٢٠٢٠): أثر التنمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس ع ٥٧، ج ٢.
٢٢. ياسر إبراهيم داود (٢٠١٩): رأس المال الاجتماعي بقطاع التعليم في مصر وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات، الجزائر، مج ٢٠، ع ٢.
٢٣. يزن الحرايزة (٢٠٢٠): التنمر في مكان العمل وآثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المنارة، مج ٢٦، ع ٢.

24. Andreas Høstmælingen, and Others (2004): About the link between bullying and whistleblowing at work. Findings from a Norwegian municipality sample, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, Bergen, Norway, Hosted by the Department of Psychosocial Science at the University of Bergen in co-operation with Birkbeck College, University of London, June 28-29.
25. Anna Skuzinska and Others (2019): Bullying at Work and Mental Health: The Moderating Role of Demographic and Occupational Variables, Volume 16, Issue (1), <http://www.ac-psych.org>, DOI • 10.5709/acp-0280-9.
26. Arpana Rai & Upasna A. Agarwal (2018): Workplace bullying and employee Silence A moderated mediation model of Psychological Contract Violation and Workplace Friendship, Personal Review, Vol.47, No.1.
27. Asha Thomas & Vikas Gupta (2021): Social Capital Theory, Social Exchange Theory, Social Cognitive Theory, Financial Literacy, and the Role of Knowledge Sharing as a Moderator in Enhancing Financial Well-Being: From Bibliometric Analysis to a Conceptual Framework Model, Front. Psychol. 12:664638. doi: 10.3389/fpsyg.2021.664638.
28. Asma Shughail Aqip Al Hashimi & Adi Anuar Azmin (2021): The Relationship Between Workplace Bullying And Job Satisfaction In Oman's Hotel Sector: The Mediating Role Of Occupational Self-Efficacy, Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management, Volume 6, Issue (24).
29. Brightness Mangolothi & Peliwe Pelisa Mnguni (2021): Workplace Bullying and Its Implications for Gender Transformation in the South African Higher Education Sector an Intersectional Perspective, International Journal of Critical Diversity Studies, 4.2, December 2021.
30. Chongxin Yu & Stephen J. Frenkel (2013): Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? Journal of Organizational Behavior, J. Organize. Behav. 34.
31. Denise Salin (2021): Workplace Bullying and Gender; An Overview Of Empirical Finding, Dignity and Inclusion at Work, Handbooks of Bullying Emotional Abuse and Harassment 3, © Springer Nature Singapore Pte Ltd, [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0218-3_12)
32. Emily A. Read & Heather K.S. Laschinger (2015): The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice, Journal of Advanced Nursing 71(7), 1611–1623. doi: 10.1111/jan.12625.
33. G Nasl Saraji & H Dargahi (2006): Study of Quality of Work Life (QWL), Iranian J Publ Health, Vol. 35, No. 4.
34. Han Chen, Khalid Eyoun (2021): Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional

- exhaustion, International Journal of Hospitality Management 94, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
35. Harald Ege(2004): Assessing workplace bullying for the juridical claim for damages: An empirical method of acknowledgement, The Fourth International Conference on Bullying and Harassment In the Workplace, Bergen, Norway, June 28-29, Hosted by the Department of Psychosocial Science at the University of Bergen in co-operation with Birkbeck College, University of London.
  36. Heather K. Spence Lasching& Roberta Fida (2014): A Time- Lagged Analysis of Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying, Burnout and Occupational Turnover Intentions, European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 23, Issue 5..
  37. Ilaria Buonomo and others (2020): The Roles of Work-Life Conflict and Gender in the Relationship between Workplace Bullying and Personal Burnout. A Study on Italian School Principals, International Journal of Environmental Research and Public Health, [www.mdpi.com/journal/ijerph](http://www.mdpi.com/journal/ijerph), doi:10.3390/ijerph17238745.
  38. Judith MacIntosh and Others;(2011): How workplace bullying changes how women promote their health, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 4 No. 1, DOI 10.1108/17538351111118590.
  39. Michael Rosander and Others (2020): Gender Matters: Workplace Bullying, Gender, and Mental Health, Organizational Psychology, a section of the journal, Volume 11, Article 560178.
  40. Morten Birkeland Nielsen and Others(2004): When the bully is a leader: The relationship between destructive leaders and symptoms of posttraumatic stress disorder among victims of workplace bullying The Fourth International Conference on Bullying and Harassment In the Workplace, Bergen, Norway, , Hosted by the Department of Psychosocial Science at the University of Bergen in co-operation with Birkbeck college University of London, June 28- 29
  41. Naima Akhtar Malik & Kaj Bjorkqvist (2019): Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors, Europe's Journal of Psychology, Vol 15 (2).
  42. Nosike Chukwunoso and others (2022): Workplace Bullying and Occupational Stress in Manufacturing Firms In Southeast Nigeria, International Journal of Management & Entrepreneurship Research, Volume 4, Issue 11, November,
  43. Pallavi P. Kulkarni, (2013): A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life, Researchers World -Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Research Journal, [www.researchersworld.com](http://www.researchersworld.com), Vol.-IV, Issue- 2, April.
  44. Patricia Pihl and Others (2016): Social capital and workplace bullying, IOS Press, Work 57 DOI:10.3233/WOR-172589.
  45. Raduan Che Rose and others (2006): An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables, American Journal of Applied Sciences 3 (12) ISSN1546-9239,P2152.
  46. Sara Rizvi Jafree,(2017): Workplace violence against women nurses working in two public sector hospitals of Lahore, Pakistan, Nursing Outlook, Volume 65, Issue 4, July-August 2017.
  47. Shaozhuang Ma and Others. (2021): Impact of bullying on occupational commitment in young nursing professionals: the mediating role of emotional labour and emotional exhaustion Contemporary Nurse, 57, <https://dx.doi.org/10.1080/10376178.2021.1912617>.

48. Sharon Gewirtz and Others (2005): The deployment of social capital theory in educational policy and provision: the case of Education Action Zones in England, *British Educational Research Journal*, Vol. 31, No. 6, December.
49. Shefali Srivastava, Rooma Kanpur (2014): A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 3. Ver. I, P 54, [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).
50. Sian E. Lewis & Jim Orford (2005): Women's Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationships, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *J. Community Appl. Soc. Psychol.* DOI: 10.1002/casp.807
51. Wenyan Hu and Others (2022): Effects of Overt and Relational Bullying on Adolescents' Subjective Well-Being: The Mediating Mechanisms of Social Capital and Psychological Capital, *International Journal of Environmental research and Public Health*, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 11956. <https://doi.org/10.3390/ijerph191911956>.
52. Zahra Hosseini & Atefeh Homayuni (2022): Personality and occupational correlates of anxiety and depression in nurses: the contribution of role conflict, core self-evaluations, negative affect and bullying, *BMC Psychology*, <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00921-6>.
53. Zulkarnain Zulkarnain (2023): Workplace bullying and its impact on quality of work life, University of South Bohemia in České Budějovice, Faculty of Health and Social Sciences, *Journal of nursing and social Sciences Related to Health and Illness*, DOI: 10.32725/kont.2023.002.. of
54. C.P. Garg and Others (2012): Quality of Work Life: An Over View, *International Journal of Physical and Social Sciences*, Volume 2, Issue 3, <http://www.ijmra.us>.
55. Peter J. Jordan and Michael Sheehan (2000): Stress and managerial bullying: Affective antecedents and consequences Transcending Boundaries Integrating People, Processes and Systems, The School of Management, Griffith University, Proceedings of the 2000 Conference Brisbane, Queensland, Australia, 6-8th September.
56. Ruchan Uz & Merve Bayraktar (2019): Bullying toward Teachers and Classroom Management Skills, *European Journal of Educational Research*, Volume 8, Issue 2.