

**التناول السوسيو-تنظيمي لأشكال ومظاهر التنمر في بيئة العمل:****قراءة****مفاهيمية نظرية تحليلية.****"The socio-organizational approach to the forms and manifestations of bullying in the work environment : a theoretical and analytical conceptual reading".**

ككوش ليلى، جامعة لونيبي علي، البليدة2.

Kekoucheleila5@gmail.com

تاريخ النشر:	تاريخ القبول:	تاريخ الإرسال:
2024/07/11	2024/04/29	2024/04/05

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة الكشف عن الإنعكاس السلبي للتنمر في بيئة العمل، وفق تحليل مفاهيمي، ونظري سوسيو-تنظيمي للظاهرة، مع إبراز أهمية المورد البشري وضرورة الإهتمام به وتحفيزه، ضمن تخطيط يهدف إلى خلق بيئة سليمة وملائمة، ليكون قادرا على الاندماج والشعور بالإنتماء من أجل زيادة إنتاجيته، ورفع مستوى الإبداع لديه ضمن إقتصاد تنافسي.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، التنمر في بيئة العمل، المورد البشري، التحليل السوسيو تنظيمي.

**Abstract:**

**The objective of this study** is to reveal the negative impact of bullying in the work environment, utilizing a conceptual and theoretical socio-organizational analysis of the phenomenon, while highlighting the importance of the human resources and the necessity of supporting and motivating them, within a strategic plan aimed at creating a healthy and supportive environment. This environment facilitates employee integration, promotes a sense of belonging, boosts productivity, and raise the level of creativity within a competitive economy.

**Keywords:** work environment, bullying in the work environment, human resource, socio-organizational analysis.

**مقدمة:**

يعتبر المورد البشري من بين أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في سبيل تطورها وبقائها ضمن المنافسة في سوق العمل، وفي ظل اعتماد المؤسسات الحديثة على التميز والجانب الإبداعي للعامل أكثر من الجوانب المادية الأخرى، كان من الضروري الحفاظ على العامل وسلامته الجسمية والنفسية على حد سواء، من خلال توفير بيئة عمل صحية وسليمة يستطيع من خلالها إتقان دوره بالشكل اللازم، الأمر الذي يمكنه من تحقيق الإبداع والتميز التي تهدف إليه المنظمة. وقد أكدت نتائج الأبحاث والدراسات التي قام بها المنظرين على أهمية الحفاظ على المورد البشري، باعتباره أهم قيمة في المنظمة موضحة على ضرورة توفير بيئة عمل صحية وملائمة، تتسم بالاتزان يسمح من

خلالها التأقلم معها، ما ينعكس على شعوره بالانتماء والولاء للمنظمة، مما يزيد من رفع مستوى الإنتاج والإبداع لديه، فأى خلل على مستوى بيئة العمل من شأنه أن يؤثر على مستوى جاهزيته وإبداعه الأمر الذي يهدد بدوره بقاء واستمرارية المنظمة.

ومن بين أهم وأخطر المظاهر التي تمس وتهدد سلامة بيئة العمل هي ظاهرة التنمر، كونها تمس العامل بشكل مباشر عن طريق التنمر عليه عبر مختلف الأشكال والأنواع، ما ينعكس بجانب سلبي على سلوكه الوظيفي من خلال عدة ممارسات سلبية، كعدم إتقان العمل وعدم الامتثال للقواعد والقوانين والتقييد بها، والتغيب كأحد الآثار التي تتطور في الكثير من الأحيان إلى ترك العمل، نتيجة الشعور بالاغتراب وعدم الرضا الوظيفي، الناتج عن سوء المعاملة، مما ينعكس على إنتاجية المنظمة، ما يهدد إستمراريتها وضمناً بقائها خصوصا ضمن المنافسة التي يتميز بها سوق العمل ضمن اقتصاد السوق الحرة، وقد أكدت في ذات السياق كل من لينيا ماكورد و جون ريتشاردسون على أن التسامح على التنمر في بيئة العمل أو تجاهله، أحد الطرق الذي تؤدي إلى تدهور المؤسسة خصوصا في ظل الاقتصاد التنافسي، كونها تطل الرأسمال البشري باعتباره أهم مواردها، بالأخص إذا ما استهدف أو طال التنمر الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات، باعتبارهم يشكلون تهديدا على بعض الأفراد، مما يدفع التصرف معهم بطريقة عدوانية (برانبو، وآخرون، ص 24).

ومن أجل ذلك جاءت اهتمامات العلماء والمنظرين في المجال التنظيمي، للبحث وإلقاء الضوء حول مختلف العوامل السائدة التي تهدد سلامة العامل وشعوره بالاعتراب وعدم الانتماء للمنظمة كالإهمال وعزله عن باقي الجماعات، والتسلط في إلقاء الأوامر، والتي تمثل بدورها أحد مظاهر التنمر في المنظمة، ومنه انطلقت دراستنا من خلال التساؤل عن ماهية التنمر في بيئة العمل؟ وكيف عالج المدخل النظري التنظيمي بصفة عامة السوسيو-التنظيمي بصفة خاصة لأشكال ومظاهر التنمر في بيئة العمل؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال التعريف بالتنمر بمفاهيمه المتعددة عن طريق إلقاء الضوء على المظاهر والأشكال المرتبطة به في بيئة العمل، كأحد المعوقات التي تؤثر على العامل، وتهدد استمرارية المنظمة بشكل عام، ضمن إطار تحليلي سوسيو-تنظيمي بشكل خاص لأهم الإسهامات التي تطرقت لظاهرة التنمر في بيئة العمل بشكل مقصود أو غير مقصود، الأمر الذي من شأنه أن يفتح آفاق جديدة للنقاش حول الظاهرة، والذي بدوره أن يفضي بحلول تحد من الظاهرة.

## 1- ماهية التآمر في بيئة العمل:

### 1-1- مفهوم التآمر في بيئة العمل:

يعد مفهوم التآمر في بيئة العمل من بين المفاهيم المتشعبة، إذ وحسب مؤسسة أندريا أآامز لا يوجد تعريف محآآ للمفهوم، حيث يعرف على أنه: "أي سلوك أو لفظ أو إيماءة متكررة بشكل متعمد وبطريقة مباشرة، في بيئة عمل تتميز باللاتكافؤ بين الأفراد، مما يؤدي إلى توليد مشاعر الضيق والأذى والقمع والنبذ من طرف المتآمر آآاه المتآمر عليه". (Centre de services scolaire de la [CSSJ] , 2014)  
Jonquière

ويشير هذا المفهوم إلى التآمر باعآباره فعلا يتصف بالآآرار

والقصد في إلآاق الأذى على آآآلافه، وذلك بشكل مباشر من الأفراد آآاه الأفراد الأقل منهم مكانة في بيئة العمل.

ويعرف أيضا كونه: "سلوك صادر من الرئيس أو المشرف آآاه المرؤوسين من آلال إصدار أهداف ومواعيد نهائية يصعب آآقيقها أو آآآرامها، ومهام تتآاوز مؤهلات الأفراد ومهاراتهم". (Roy, 2024)  
في آين يذهب هذا التعريف إضافة إلى آاصبة اللاتكافؤ في المكانة التي يحتلها المتآمر على مستوى الهرم الآنظيبي مقارآة بالمتآمر عليه، للإشارة إلى آاصبة الإعآاز والضعف التي يسعى الرئيس أو المشرف أن يوصلها للمتآمر عليه.

في حين يعرفه معهد **Workplace Bulling** بأنه: "المعاملة غير الصحية من الإساءة اللفظية وسلوك يهدد ويهين الآخرين في مكان العمل بطريقة متكررة، حيث غالبا ما يكون التنمر نفسيا ومرتبطا بالسيطرة أو القوة أو الطموح المهني". (Lamarre, et autres, 2012, p1) ويرتبط التنمر الوظيفي في هذا التعريف بكل خصائصه في إطار السيطرة والقوة التي يملكها المتنمرون، كونها تستهدف الجانب النفسي للمتندر عليه، على غرار كونه فعل أو سلوك متكرر غير صحي مرتبط بتحقيق أهداف مهنية محددة.

وبالعودة إلى مؤسسة أندريا أدامز الخيرية المناهضة للتنمر في بيئة العمل فهو: "عملية تدريجية من التشويه التي تدفع الأفراد إلى الشعور بالنقص والضعف، مما ينعكس على شعورهم بعدم كفايتهم وإمكاناتهم القيام بالأعمال والمهام بالشكل الصحيح، الأمر الذي ينعكس على استسلامهم في أماكن عملهم وحياتهم الشخصية" (Roy, 2024). وفي جانب آخر من هذا التعريف، فقد أشارت المؤسسة إلى خاصية التدرج عبر الزيادة والتراكم عبر مراحل زمنية متتابعة، حول الشعور بالعجز والضعف على إنجاز المهام، نتيجة التنمر المستمر والمتكرر، ما يعزز بدوره الشعور بالاستسلام على المستوى المهني، والذي له تأثير يتعدى حتى على حياة الأفراد، الأمر الراجع كون أن العمل من بين أهم متطلبات وحاجيات الأفراد التي يسعون لتحقيقها، ولعب أدوار مهمة فيها.

في حين يعرفه ألويس، والذي يعتبر أول من تطرق للتنمر الوظيفي على أنه: "اللاتوازن في استخدام السلطة مع التكرار بصفة

مقصودة وموجهة لتحقيق هدف ما، مما يعبر عن سوء استخدام المركز الوظيفي". (كعكي، 2023).

وتبعاً لما ذهب إليه ألويس في تعريفه على غرار ما تم التطرق إليه مع باقي التعريفات الأخرى، فإن التنمر باستعمال السلطة والقوة التي يملكها المتنمر، تعتبر أحد المظاهر السلبية في استغلال السلطة، مما أطلق عليه الباحث باللاتوازن أو عدم التوازن.

كما يرى الباحثون في ذات السياق التنمر بصفة عامة أو في بيئة العمل بصفة خاصة، باعتباره سلوك عدواني يتضمن ثلاث صفات، وهي:

- ✓ العدوانية التي تتضمن تصرفات سلبية وغير مرغوب فيها.
- ✓ التكرار الذي يحدث مع مرور الوقت.
- ✓ عدم المساواة في القوة. (Roy, 2024)

فمن خلال ما سبق فيمكن اعتبار التنمر في بيئة العمل على أنه: " ذلك الفعل اللامعاري باعتباره سلوك يتميز بالتكرار، والذي يشير إلى أحد مظاهر العنف اللفظية وأو الرمزية في أغلب الأحيان، والتي تكون بصفة مباشرة ومقصودة من طرف المتنمر من أجل تحقيق أهداف محددة، بمقتضى القوة والسلطة التي يملكها، والتي تأهله للتعدي على المتنمر عليه، مما يؤثر على الجانب النفسي والاجتماعي لديه "

كما ارتبط التنمر في بيئة العمل، بعدة مفاهيم ذات دلالة بأشكال ومظاهر التنمر في بيئة العمل، المتداخلة فيما بينها، ومنها نذكر:

## العنف الوظيفي:

يعتبر العنف الوظيفي أو العنف في بيئة العمل من بين المفاهيم التي ترتبط بشكل مباشر بالتنمر، وذلك على اختلاف أشكاله وأنواعه.

ويعرف العنف الوظيفي على أنه: "مجموع السلوكيات التي يتم من خلالها مهاجمة أحد الأفراد المنتمين للمنظمة من طرف فرد آخر من نفس المنظمة سواء من داخلها أو خارجها، فيما يتعلق بأمور العمل بطريقة مباشرة سواء علنية أو سرية، يكون الغاية منها استهداف فرد أو أفراد معينين وليس المنظمة بحد ذاتها" (Courcy, François, Savoie André, & Brunet, 2004p, 12).

وقد أجمع هذا التعريف على أن العنف الوظيفي، لا يقتصر بدوره على أسوار المنظمة، بل يمكن أن يتعدى إلى خارج جدرانها في مسائل تتعلق بالعمل التي تناقش بحدة وعصبية بين فردين، أو استهزاء فرد على فرد آخر من نفس المنظمة وفي أماكن خارج أسوار المنظمة، في أمور ومسائل لها علاقة بالعمل في حد ذاته، دون المساس بالمنظمة.

وفي آخر هو: "أي فعل يمثل سلوك أو حادث غير عقلائي، والذي يتم من خلاله التهجم على الأفراد أو تهديدهم أو إيذائهم أو إصابتهم

ضمن إطار العمل" (bureau international du travail, Genève, 2004).



وقد سلط هذا المفهوم على أنواع العنف ضمن إطار العمل من ناحية، والصفة اللاعقلانية للعنف الوظيفي، ما يجعله سلوكاً لامتباري خارج عن الإطار المعياري المتعارف عليها في بيئة العمل من ناحية أخرى.

وينقسم العنف في بيئة العمل على حسب التصنيفات التالية:

#### التصنيف الأول:

**العنف اللفظي:** والذي يكمن في إطلاق كلام غير لائق.

**العنف الجسدي:** وهو ما ينتج عنه التعدي باليد أو إلقاء الأشياء ضد الأفراد، مما يلحق الأذى الجسدي بهم.

#### التصنيف الثاني:

**العنف المباشر:** وهو إطلاق إيماءات وإشارات مستهزئة، بشكل مباشر وواضح اتجاه الأفراد مع علمهم.

**العنف غير المباشر:** على نقيض العنف المباشر، حيث يتم على مستواه إطلاق إيماءات، أو الاستهزاء ضد الضحية بشكل غير مباشر، أو في غيابه ومن غير علمه.

#### التصنيف الثالث:

**العنف النشط:** ويكمن في ذلك السلوك الذي يمكن ملاحظته.

**العنف السلبي:** وهو الجانب المغفل عنه، وعن تبعيات العنف السلبية. (Courcy, François, Savoie André, & Brunet, 2004, p 12-

13)

### التحرش في بيئة العمل:

ويتقاطع هذا المفهوم في تعريفه، وما تم التطرق إليه مع العنف الوظيفي من جهة، والتنمر الوظيفي من جهة ثانية، حيث يشار إليه بمفهومه الواسع على أنه: "أحد الأنواع من السلوكيات اللفظية أو الجسدية غير المرغوب فيها، والتي تحمل دلالات وإيحاءات جنسية في بيئة العمل ما يؤدي الضحية ويمس من كرامته، وهذا على اختلاف جنسه، مع التهديد فيما يتعلق بحياته المهنية، بواسطة الترهيب والتهديد في حالة الرفض ما يخلق الشعور بالخوف والعداء والإهانة في بيئة العمل". (Chappelle, Vittorio, 2000)

### النمط القيادي الأتوقراطي:

ويعتبر النمط القيادي الأتوقراطي من بين أهم المفاهيم المرتبطة بشكل مباشر على التنمر في بيئة العمل، وهذا على اعتبار ووفقا للتعريف التي تم التطرق إليها، والتي أجمعت على القوة والسلطة التي يتمتع بها المتنمر كونه رئيس أو مشرف اتجاه المتنمر عليه، ما يعني نوعية القيادة التي يتمتع بها في التعامل مع المرؤوسين، وعلى هذا الأساس، فيعرف هذا النوع أو النمط من القيادة على أنها: "القيادة الاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية، وهو الأمر الراجع لشخصية القائد التي تتمتع بالتحكم والضغط على المرؤوسين، مع إجبارهم على القيام بالمهام والأعمال على اختلافها".

ويتميز هذا النوع من القيادة بعدم تشارك القرار مع الأعضاء في المنظمة، مع عدم اعترافه واهتمامه بالعلاقات الإنسانية، مع الاعتماد والاهتمام على رصد أخطاء المرؤوسين. (كعكي، 2023).

## 2-1- أشكال ومظاهر التنمر في بيئة العمل:

ومن بين أهم أشكال التنمر في بيئة العمل نذكر:

- ✓ العزل الاجتماعي للفرد وإبعاده عن باقي الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ إطلاق الشائعات.
- ✓ التدخل والهجوم والسخرية على الأفراد، الأمر الذي يطل حياتهم الشخصية، إضافة إلى السخرية على أشكالهم أو أحد الأعضاء من جسدهم.
- ✓ النقد المتكرر والمبالغ فيه بسبب أو بدون سبب مبرر.
- ✓ المراقبة الشديدة والدقيقة اللصيقة بالعامل، والبحث عن أي خطأ مهما كانت تافهة.
- ✓ إخفاء المعلومات، أو أي مسؤولية أو أعمال ومهام لها علاقة بالمنصب.
- ✓ العنف الجسدي في بعض الأحيان. (Publics Services Health et Safety Association [HSA], 2013, p2).
- ✓ رفض التفويض، مع الاعتقاد بفردانية القرار وعدم الثقة في باقي الأفراد أو أغلبيتهم.
- ✓ منع الترقية لأي أسباب كانت [كتلك التي تكون بسبب عدم المطاوعة والاستجابة للتحرش].
- ✓ استمالة الأفراد للوقوع في الأخطاء من أجل طردهم، أو دفعهم للاستقالة نتيجة الضغط الذي يتعرضون له

باستمرار، وبصفة متكررة. (Chappelle, Vittorio, 2000, p13).

وقد أشارت أشكال ومظاهر العنف السابقة الذكر في بيئة العمل إلى الجوانب السوسيو-نفسية، التي من شأنها أن تؤثر على جاهزية ودافعية العامل، وهو الأمر الذي تطرقت إليه بعض الدراسات منطلقاً من النتائج التي آلت إليها تجاربها وملاحظاتها، والتي سوف نتطرق إليها في السطور التالية مع محاولة إعطاء تحليل سوسيولوجي أو سوسيو-تنظيمي للظاهرة.

## 2- التحليل النظري السوسيو-تنظيمي للتنمر في بيئة العمل:

كان لنتائج الدراسات والتجارب التي قام بها إلتن مايو، والتي جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية خصوصاً التaylorية ضمن مبادئه التي أهملت من خلالها المورد البشري، وجعلت عملية تحفيزه محصورة على الجانب المادي، نقلة استطاعت وفقها تسليط الضوء على العامل باعتباره فاعل محوري ومهم ضمن بيئة عمله، من خلال إبراز دور العوامل الاجتماعية والنفسية في تحفيزه وزيادة إنتاجه.

وقد انطلقت تجارب إلتن مايو، في البحث ومحاولة الكشف عن العلاقة بين الظروف الفيزيائية ودورها في زيادة الإنتاجية للعامل، إلا أن نتائج التجارب الأولية، غيرت مجرى البحث لتضم جماعات العمل. (رتيبي الفضيل، طبال، رتيبي، 2018).

وقد أوضحت نتائج التجارب عن أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج (الشماع، ضير، 2007، ص 65) وأهمية الثقة المتبادلة بين العاملات وبينهن وبين المشرفين، وأهمية التعاون بين أقران جماعة العمل، والذي بدوره أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية، الأمر الذي نتج عنه أداء عالي وزيادة في الإنتاج (رتيمي الفضيل، طبال، رتيمي، 2018، ص 45-46).

الأمر الذي يفسر أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية على أداء العمال، سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والمسؤولين من الناحية المعنوية، المرتبطة بالاهتمام، وروح التعاون والمشاركة في إطار الجماعة دون انعزال الأفراد عن بعضهم البعض، إذ يشير إلتن مايو في ذات السياق على أن حرية الفرد لا تكتمل من دون انتماءه أو انضمامه لجماعة ما (ديري زاهد محمد، الكسواني، 2009، ص 49)، ما ينعكس أيضا على زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الإبداع والتميز. وعليه فإن نظرية العلاقات الإنسانية من بين النظريات التي أسست على قيم ومعايير معنوية، مبرزة أثرها الفعال على مستوى الفرد العامل وبالتالي المنظمة، ما يبين الأثر السلبي لظاهرة التنمر التي يسعى من خلالها عزل الأفراد وإهمالهم بأي شكل من الأشكال.

## 2-2- شستر إرفن برنارد:

يعتبر شستر برنارد من رواد النظريات المتعددة الجوانب، أين أقر بوجود نسق تعاوني مركب معقد (فيزيقيا، بيولوجيا، شخصيا واجتماعيا)، حيث أكد على التأثير الكبير للتنظيم بمختلف العوامل الاجتماعية مقارنة بباقي العوامل الأخرى، وذلك تبعا لعملية التعاون

التي تكون على مستوى مختلف الجماعات داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف. (بوحفص، 2018).

كما قدم برنارد بما يسمى ب عامل المغريات أو الحوافز والمتمثلة في: المغريات المادية إلى جانب المغريات المعنوية، إضافة إلى حالة الشعور بالانتماء والارتباط الجماعي داخل المنظمة، والمشاركة في إتخاذ القرارات والإسهام فيها (الشماع، ضير، 2007، ص 92).

وقد اعتبر في ذات الصدد على أن المورد البشري، المحرك الرئيسي لأي عملية داخل المنظمة، إذ تستدعي الضرورة بذلك تكوين جماعات عمل، والتنسيق فيما بينها عن طريق الإدارة (بوحفص، 2018).

ما يفسر الجانب السلبي للتنمر في بيئة العمل الكامن في العزل والإقصاء ومركزية صنع القرار، الأمر الذي يحول دون شعور الأفراد بالاندماج والاندماج داخل المنظمة، ما يولد لديهم الشعور بالاغتراب وعدم الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينتج عنه عدم حافزيه وجاهزية الأفراد للعمل، وبدل أقصى جهدهم وإبراز قدراتهم الإبداعية بالشكل المناسب والمطلوب ، مما ينتج عنه عدم تحقيق أهداف المنظمة.

### 2-3- الاتجاه التبادلي:

ويفسر هذا الاتجاه شعور الفرد بالانتماء داخل المنظمة، ومدى ارتباطه بها وعدم رغبته في تركها، نتيجة المنافع والفوائد المادية والمعنوية التي توفرها له على حد سواء، كمركزه داخلها والصدقات التي يكونها. كما يرى أيضا أن انتماء الفرد بالمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من مزايا، وهو نوع من الانتماء الذي أطلق عليه كل

من ريتشارد هال و دوين كيدرون ولاولر ب الانتماء المحسوب، كون أن بقاء الفرد داخل المنظمة قائم على ما توفره له من مكاسب لا يمكنه الحصول عليها من تنظيمات أخرى. (علام، 1994، ص 264).

يفسر هذا الاتجاه النظري لظاهرة انتماء الفرد داخل المنظمة وارتباطه بها، باعتباره مرتبط بالعوامل المادية والمعنوية في نفس الوقت مما يرجع إلى أهمية الجانب المعنوي بالموازاة بالجانب المادي، وذلك من خلال الصداقات التي يكونها الفرد داخل المنظمة على اختلافها، حيث يعتبر التنمر في بيئة العمل كونه لا يقتصر على التنمر ممن هم في أعلى الهرم التنظيمي على ممن هم أقل مستوى منهم، بل يمكن أن يكون من نفس المستوى الوظيفي، والذي يمكن أن يشمل بدوره عدة أشكال كالتجاهل إطلاق الشائعات، إخفاء المعلومات، والتدخل الحاد والهجوم والسخرية على الحياة الشخصية للفرد أو السخرية على شكله أو عضو من أعضاء جسده، الأمر الذي يحول دون إمكانية الفرد من تكوين علاقات وصداقات داخل المنظمة، ما يشعره بعدم التحفيز من جهة وشعوره بعدم الانتماء الوظيفي من جهة أخرى، وهو الأمر الذي أكدته كل من إلتن مايو وشستر برنارد، مما يفسر أهمية حصول الفرد على الدعم المادي والمعنوي في نفس الوقت داخل المنظمة.

#### 2-4 - رنسيس ليكرت:

جاءت إسهامات ليكرت من خلال إشارته إلى طريقة إدارة المورد البشري، أين يتم توجيه سلوك العامل حسب ليكرت نحو العمل من خلال عامل الدافعية، الأمر الذي يؤكد من خلاله على

أهمية العلاقات بين المشرف وأتباعه (الرئيس، المرؤوسين). [الأمر الذي تشارك فيه رنسيس ليكرت مع ما ذهب إليه إلتن مايو من خلال نتائج أبحاثه].

كما يرى ليكرت أن استجابة المرؤوسين الإيجابية في التنظيمات على اختلافها، تكون في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد، في حين تكمن إستجابتهم السلبية في المواقف التي يشعرون من خلالها بالتهديد أو التقليل من قيمتهم . (بوحفص، 2017، ص95).

ووفقا لليكرت، فإن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكمن في دافعيتهم وجاهزيتهم للعمل، المرتبط بدوره بنوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والطريقة التي يديرها المسؤولين هذه العلاقة، ما يوضح أهمية ضرورة التعامل السليم للمسؤولين اتجاه العمال، دون معاملتهم بأي شكل من أشكال التنمر عليهم والتقليل من قيمتهم، نتيجة للسلطة التي يمتلكونها الأمر الذي ينعكس على سلوكهم الوظيفي، من خلال استجاباتهم بطريقة سلبية وغير مرضية داخل المنظمة فيما يتعلق بالعمل والإنتاج.

كما أثارت إسهامات رنسيس ليكرت في ذات الإتجاه، على فكرة ما أسماه بالعضوية المزدوجة، القائمة على العمل الجماعي كضرورة لا بد منها لخلق روح الفريق، والاتصال التنظيمي الفعال الذي يوحد الأفكار ويعزز المشاركة في عملية صنع القرار، مما يساعد على خلق الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي. (بوحفص، 2018).



ووفقا لما ذهب إليه ليكرت، فإن إيجاد العامل نفسه داخل بيئة متزنة يشعر من خلالها بالانتماء، من خلال روح التعاون والمشاركة التي تتحقق في إطار جماعة العمل، ضمن عملية الدمج بين قيم الأفراد والمنظمة، له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بطريقة إيجابية على زيادة الجاهزية للعمل وبذل أقصى جهد، بعكس عملية الإقصاء التي يمكن أن يتعرض لها سواء من حيث إقصاءه بعدم الاعتراف به وبمجهوداته، أو عملية الإقصاء التي تطال قيمه والاستهزاء بها كشكل من أشكال التنمر والتي قد تولد لديه حالة من الاغتراب وعدم الرضا الوظيفي، ما يؤثر على دافعيته للعمل والإنتاج وحالة الإبداع بطريقة سلبية، ومنه على الإنتاج.

## 2-5 - أميتاي إيتزيوني:

ومن خلال الطرح النظري لإيتزيوني أميتاي يمكن التطرق لظاهرة التنمر في بيئة العمل، بالإشارة إلى أنواع السلطة التي تطرق إليها داخل المنظمة وانعكاساتها على انتماء الأفراد لها، والتي تكون واضحة في النوع لثالث، وذلك على النحو الآتي:

أ- السلطة الأخلاقية المعيارية: القائمة على الارتباط الأخلاقي، الذي تمثله توزيع المكافآت الرمزية، والتي تعكس الانتماء الأخلاقي للتنظيم.

ب- السلطة التعويضية الآلية: وهي السلطة التعويضية التي تعكسها المكافآت المادية، والتي تمثل الانتماء الآلي للتنظيم.

ج- السلطة القهرية الاغترابية: أي سلطة التهديد القائمة على استخدام العقاب الفيزيقي، والتي تعكس حالة الانتماء الاغترابي السلبي. (السيد الحسيني، 1985، ص232-233).

فقد فسّر إتزيوني ظاهرة الانتماء التنظيمي من خلال أنواع السلطة وطريقة ممارستها على الأفراد، فبينما مثلت السلطة الأخلاقية أو المعيارية القائمة على الأخلاق من خلال الانتماء إليها بطريقة طوعية اختيارية من دون مقابل، مثلت السلطة التعويضية أو الآلية لتعكس نوع تعاملاتها مع الأفراد من خلال المنفعة المتبادلة والقائمة على تقديم المكافآت المادية، جاءت السلطة القهرية الاغترابية مبنية على نظام العقاب والقهر، الأمر الذي يشكل التنمر الممارس على الأفراد من طرف المرؤوسين، والقائم على قوة السلطة التي يمتلكونها، مما يولد الشعور بالاغتراب من طرف الأفراد اتجاه المنظمة، ما ينعكس عنه عدم حافزيتهم وجاهزيتهم لبدل مجهود من أجل الإنتاج، وهو الأمر الذي يؤثر بكل سلبي على المنظمة في إطار المنافسة.

كما تعتبر مساهمة إتزيوني قائمة بشكل كبير على السلطة القهرية، والتي تمثلها ظاهرتي الاغتراب والصراع، حيث أوضح أن أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع، هي التي تكون ما بين جماعة العمل وجماعة الإدارة، حيث تكون الإدارة سببا في شعور العامل بالغبية اتجاه العمل الذي يقوم به، نتيجة عدم امتلاكه للوسائل وافتقاره إلى فرص الابتكار، والتعبير عن الذات نتيجة للرقابة المفروضة عليه. (بوحفص، 2017).

## خاتمة:

انطلاقا مما تم طرحه حول ظاهرة التنمر في بيئة العمل، ووفقا لمختلف أشكاله بأبعادها، وما ينعكس عنها بطريقة سلبية، فإن نجاح أي منظمة قائم على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، من خلال توفير وتحقيق مجموعة من الشروط والظروف المناسبة النفسية والاجتماعية ذات التأثير المعنوي بشكل أساسي، على غرار المادية والفيزيائية منها داخل بيئة العمل، كونها تلعب دور مهم في شعوره بالانتماء والرضا الوظيفي، مما ينعكس على مستوى جاهزيته وإبداعه في العمل بطريقة إيجابية، ما يستدعي بدوره إلى تفعيل الجهود من أجل الحد من الظاهرة، من خلال تطبيق عدة مبادئ وقوانين كتلك التي تصب في معاقبة المتنمرين، وذلك حسب درجة الأذى الناتج عن التنمر مهما كانت درجتهم في السلم الوظيفي، وتوعية كل من الرؤساء والمشرفين على أن عملهم قائم على تطبيق القوانين والسير الحسن للمنظمة في حدود ما تفرضه عليهم مسؤولياتهم، دون المساس بكرامة الأفراد، مع ضرورة توعية الأفراد على أشكال التنمر التي يمكن أن يكونوا عرضة لها وكيفية التعامل معها، إلى جانب تنمية وتقوية العمل الجماعي وروح الجماعة التي تدعوا للتعاون، والمشاركة في عملية صنع القرار، مع احترام و تقبل اختلافات بعضهم البعض، دون التعدي عليها أو المساس بها بأي شكل من الأشكال.

## المصادر والمراجع:

- 1- السيد، الحسيني. (1985). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. ط5. مصر: دار المعارف.
- 2- الشماع، محمد حسن و ضير، كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. ط3. الأردن: دار المسيرة.
- 3- الرتيبي، الفضيل، وطبال، لطيفة ، وأسماء، رتيبي. (2018). سوسيولوجية المؤسسة-قراء نظرية تحليلية. البلدية. دار التل للطباعة والنشر، البلدية.
- 4- بوحفص، عبد الكريم. (2018). تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- محمد علام، إعتاماد. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. مصر: مكتبة الأنجلومصرية.
- 6- محمد كعكي، سهام. (2003) التفكير الناقد، ب ب: توفوا للنشر.
- 7- محمد ديري، زاهد، راغب الكسواني، سعادة. (2009). إدارة العنصر البشري في إدارة الأعمال الحديثة. ط1. عمان: كنوز المعرفة.
- 8- برانبو، عدنان وآخرون. (2010). المتنمرون يدمرون تنافسية مؤسستك؟ إكتشفهم وإقلع أنيابهم. مجلة عالم الإبداع، (66)، 21-31.

- 9- Chappelle, D & Vittorio, D. M. (2000). 1<sup>ère</sup> éd. la violence au travail. Genève: bureau international du travail.
- 10- Courcy, François, Savoie, André & Brunet, Luc. (2004). violence au travail diagnostic et prevention. Canada: les presses de l'université Montréal.
- 11- Lamarre, J & autres. (2012). *Actes de la conference Morneau Shepell*. Disponible via Capsule – Intimidation-Travail.
- 12- Bureau international du travail. (2004). [BIT]. violence au travail dans le secteur des services et moyens de combattre le phénomène. Genève.
- 13 - Public Services Health et safety Association [ PSHSA]. (2013). *L'intimidation en milieu de travail : un manuel pour le milieu de travail*. Toronto. L'Association de santé et sécurité pour les services publics.
- 14 - Centre de services scolaire de la Jonquière. (2014). Politique en Matière de prévention du harcèlement, de l'intimidation et de la violence en milieu de travail. Québec.