

استراتيجية الوقاية من سلوكيات التنكيد المعنوي الممارس ضد العمال في الاواسط المهنية

عسلي سمرة¹

تاريخ الإرسال: 2022/02/15 تاريخ القبول: 2023/02/28 تاريخ النشر: 2023/12/15

ملخص: إذا كانت اول ضحية للتنكيد المعنوي هو الفرد الذي فوجئ بها، فإن ثمنها اقتصاديا واجتماعيا قد يكون ثقيلا على عاتق المؤسسة. وعليه فإن التنكيد في الوسط المهني بقدر ما يسبب عدة مشاكل على مستوى الفرد من معاناة نفسية وأمراض نفسي-جسمية، فإنه له تأثيرات سلبية على مستوى المؤسسة والمجتمع ككل، مما وجب ضرورة البحث عن سبل علاجها واقتراح آليات واستراتيجيات وقائية لصد هذه المضايقات لمساعدة العامل وحمايته نتيجة لخطورتها على الصحة النفسية والجسدية والصحة المهنية.

الكلمات المفتاحية: التنكيد المعنوي؛ استراتيجيات الوقاية؛ الاواسط المهنية.

Abstract : If the first victim of moral bullying is the individual who was surprised by it, then the economic and social price may be heavy for the institution. Therefore, harassment in the professional environment, to the extent that it causes several problems at the individual level of psychological suffering and psycho-physical diseases, has negative effects on the level of the institution and society as a whole, which necessitates the need to search for ways to treat it and propose preventive mechanisms and strategies to repel these harassment to help and protect the worker as a result Because it is dangerous to mental, physical and occupational health.

Keywords: moral bullying; Prevention strategies; Professional mediums.

Résumé : Si la première victime du harcèlement moral est l'individu qui en a été surpris, alors le prix économique et social peut être lourd pour l'institution. Dès lors, le harcèlement en milieu professionnel, dans la mesure où il engendre plusieurs problèmes au niveau individuel de souffrance psychologique et de maladies psycho-physiques, a des effets négatifs au niveau de l'institution et de la société dans son ensemble, ce qui nécessite de rechercher pour les moyens de le traiter et proposer des mécanismes et des stratégies de prévention pour repousser ces harcèlements afin d'aider et de protéger le travailleur en conséquence Parce qu'il est dangereux pour la santé mentale, physique et au travail.

Mots-clés : harcèlement moral ; stratégies de prévention; Médiums professionnels.

¹ASLI SAMRA, faculty of human science, university of sétif, samaraasli@yahoo.com

مقدمة:

مما لا شك فيه تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي، ينشأ وفق معطيات بيئية ومادية واجتماعية تتفاعل فيما بينها قصد تحقيق أهدافها التنظيمية والتنموية وتحسين أوضاعها وظروفها والمحافظة على توازنها وكيانها وبقائها واستمرارها وتعايشها مع بيئتها قدر المستطاع، ولما كانت هذه الأخيرة في غاية الأهمية ينبغي على المؤسسة الاهتمام بالأداء السياقي التنظيمي مثل نمط تنظيم العمل، نوع علاقات العمل الفردية والجماعية، إمكانيات فرص الترقية، أساليب التسيير. وغيرها من السياقات التنظيمية التي لها من إيجابيات تعود على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، إذ تحوي على العديد من السلوكيات الإيجابية من بينها المواطنة والالتزام والولاء التنظيمي والرضا والاستغراق التنظيمي، وهذا بدوره لا يتحقق الا من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتحقيق أهدافها المختلفة، أي المحافظة على سلامته والاهتمام به وعدم اهماله او الاضرار به من جهة وتوفير الظروف التنظيمية المناسبة له من جهة أخرى، غير ان هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، ومن اهم هذه المعوقات سلوكيات التنكيد المعنوي في بيئة العمل خصوصا عندما يمارس من قبل رؤساء هذه المؤسسات، مما يجعل هذه الأخيرة أماكن خصبة لممارسات وتصرفات لاأخلاقية، و ذلك راجع الى احتكاك المرؤوسين مع رؤسائهم مع بعضهم البعض وتعارض المصالح بينهم، إذ هذه السلوكيات من شأنها تأثر علي السيورة العادية للمؤسسة من جهة، و كما أنها تمس بكرامة وحقوق العمال من جهة أخرى، والتي تم تحديدها كمخاطر نفسية واجتماعية، باعتبار هذه الأخيرة من التحديات المعاصرة الرئيسية للصحة والسلامة المهنية.

كما أن التنكيد في مكان العمل يتخذ عدة أشكال سواء كان رئيسا ناقدا يلوم الموظف ويعاقبه ويصرخ عليه أمام زملائه في العمل، أو ينتقد المنكدين باستمرار أقرانهم أو يضايقونهم، أو يتجاهلون بعض زملائهم، بذلك فإن التنكيد المعنوي يحدث عندما يتعرض شخص ما في مكان العمل لسلوكيات سلبية أو مهينة أو تخويفية أو عدائية مستمرة.

أكد كثير من الباحثين أمثال Ravis, Leymann, Marie-France أن التنكيد المعنوي يأخذ شكل من أشكال السخرية والتنقيص من الكفاءة المهنية أو العزل عن محيط العمل أو سحب المسؤوليات منه بشكل تعسفي، أو إعطاء مهمات مهينة يصل إلي حد اتهام الضحية بالمرض العقلي، وما من شك في أن هذه المعاناة الصامتة و المهينة الناجمة عن أفعال خفية والتي يصعب رؤيتها و حتي تحديدها، قد تسبب عدة مشاكل على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسة وهذا ما قد ينعكس على أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة.

1- الإشكالية:

تعد سلوكيات التنكيد المعنوي في الوسط المهني من الجرائم الحديثة التي اكتسحت جميع المجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، مما جعلها محل اهتمام الدارسين والباحثين والمتخصصين خاصة في المجتمعات الغربية، من خلال تبني هيئاتها التشريعية وسن نصوص ومواد قانونية وعقابية ضد من يقترف هذا النوع من السلوك للحد من آثارها المدمرة وأضرارها على الحياة الشخصية والمهنية للعامل.

في حين ان المجتمعات المتخلفة وعلى وجه الخصوص التشريع الجزائري يفتقر للإجراءات والمواد القانونية في مجال التنكيد المعنوي من حيث تجريم هذه الأخيرة ومعاقبة مرتكبيها، بالرغم من استفحالتها على نطاق واسع في الاواسط المهنية، حيث أكد مجموعة من الأطباء والاختصاصيين في طب العمل وعلم النفس انه أصبح العمال الجزائريين يشتكى من هذه المضايقات ويعاني من ويلاتها وما قد تسببه من مخاطر نفسية وجسدية وسلوكية لهم، مما يتوجب ضرورة التدخل والبحث عن سبل علاجها واقتراح أساليب وإجراءات وقائية تتبع لصد هاته المضايقات وحماية العامل من مخاطرها.

ومن خلال هذه الورقة البحثية ارتأينا في هذا المقال تسليط الضوء على هذه الظاهرة نظرا لتزايد شدتها وتسارع انتشارها مع اختلاف صورها وآثارها على الصحة النفسية والجسدية للعامل الجزائري، وجعل بيئة العمل غير آمنة وغير سليمة. وعلية يمكن طرح التساؤلات التالية:

ما هو التنكيد المعنوي؟ وماهي صورته واشكاله؟ وماهي الإجراءات والأليات المتاحة لوقاية العمال وحمايتهم من هذا النوع من العنف؟

2- تعريف التنكيد المعنوي:

لقد تعددت وتباينت استخدام مصطلحات وتسميات هذه الظاهرة من قبل الباحثين تبعا لخصوصيتهم الثقافية ومجالات اهتماماتهم العلمية، فمنهم من استخدم التنكيد المعنوي ومنهم من أطلق عليه بالتحرش النفسي ومنهم الاضطهاد في ميدان العمل ومنهم من استخدم الاستقواء... الخ، اذ اول من استخدم مصطلح Mobbing الباحث السويدي "هينز لايمان" والذي رسم الملامح العامة لهذه الظاهرة عن طريق اجراء دراسات متنوعة لتحديد اشكالها وصفاتها.

غير أن تعدد وتشعب المضايقات السلوكية المكونة لهذه الظاهرة أدى إلى استحالة الاتفاق على تعريف وتصنيف محدد لهذه السلوكيات من طرف الباحثين.

1-تعريف Leymaan:

التنكيد في مكان العمل "هو تسلسل على فترات طويلة لكلام وأفعال عدائية معبر عنها أو صادرة عن شخص أو العديد من الأشخاص اتجاه شخص آخر مستهدف". (Ravisy, 2000, p. 4)

من خلال التعريف السابق لقد ركز الباحث لايمان على عنصري التكرار والوقت اللذان يمثلان شرطان مهمان لتكوين سلوك التنكيد، حيث ان الأفعال المنفردة غير المتكررة او التي لا تستغرق وقتا، لا تعتبر ضمن نطاق التنكيد المعنوي في الوسط المهني.

2-تعريف (Marie-France Hirigoyen, 1978) (Harcèlement moral):

هو سلوك تعسفي يبرز من خلال سلوكيات وكلام وأفعال وحركات وكتابات يمكن أن تضر بالشخصية وبالكرامة أو بالسلامة الجسدية أو النفسية للشخص او تعريض مناخ العمل او منصب عمله للخطر. (Salah, 2008, p. 8)

بناء على تعريف السابق ان الباحثة الفرنسية «ماري فرانس» ركزت على النتائج التي يمكن ان تكون هدفا مباشرا للتنكيد المعنوي، حيث ان آثار التنكيد المعنوي يكون ذات طابع سيكوسوماتي وطابع سيكولوجي، اذ تظهر على الضحية بعض الامراض سيكوسوماتية مثل ارتفاع ضغط الدم، امراض جلدية... لأنه حسب الباحثة مالا يتم التعبير عنه بالكلام يظهر من خلال الجسم، كما ان هذه الاضطرابات لا تظهر بسبب العنف الممارس على الضحية، بل تظهر بسبب عدم قدرته على رد أي فعل. مع المعاناة اليومية المتكررة تتطور هذه الاضطرابات لتؤدي به الى الانهيار التام ومن الممكن ان يصل الى الانتحار محاولة منه اسماع صوته وايصال معاناته للآخرين. كما تضيف الباحثة ان المنكدون هم اشخاص نرجسيون حيث يشعرون وجودهم من خلال التعدي على ضحاياهم دون الشعور بالذنب.

3-تعريف CHistophe Dejours:

هو مظهر عيادي للاغتراب الاجتماعي في العمل ناجما عن ضغوط نفسية ممارسة من الخارج على الفرد من طرف تنظيم العمل وأساليب وطرق التسيير والتقييم وإدارة المؤسسة. (Christophe, 1998, p. 53)

نستنتج من خلال هذا التعريف ان التنكيد المعنوي هو عبارة عن مضايقات أخلاقية في العمل وهي شكل من أشكال العنف وسوء المعاملة داخل الشركة أو المؤسسة. وهذه الممارسات أو السلوكيات تتميز بالمدة والتكرار (تعديات على الشخصية، الكرامة، التعدي على الجانب النفسي والجسدي) نتيجة ظهور أشكال جديدة من منظمات العمل وفقا للأساليب الإدارية والتسيير والتقييم والمشاريع سواء عن قصد أو غير قصد في تحقيق المعاناة الشديدة وإلحاق الضرر أو

التدمير. وحسب (Dejours) أنه من خلال تواتر السلوكيات العدائية يتبين أن المؤسسة هي المسؤولة والمتسببة في انتشار هذه الظاهرة، ومنه يمكن القول أنّ هذه الظاهرة مؤسساتية والحل يكمن في هذا المستوى.

4-تعريف Wenger 2012 :

بأنه ذلك الأسلوب الخاطيء المتبع من قبل المشرفين في المنظمة مع العاملين فيها، وينتج عنه احباط وغضب وشعور بالتعاسة للعامل وعدم وجود رغبة في العمل مما ينعكس ذلك سلبا على المنظمة. (دمرجيان، 2018، صفحة 25)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أنّ هذه الظاهرة عملية تدمير، مقصودة، متكونة من مجموعة تصرفات أو سلوكيات عدوانية والتي قد تكون قليلة القيمة لكن تكرارها المستمر هو الذي يؤدي إلى آثار نفسية واجتماعية وجسدية ضارة، وحسب (Dejours) أنه من خلال تواتر السلوكيات العدائية يتبين أن المؤسسة هي المسؤولة والمتسببة في انتشار هذه الظاهرة ومنه يمكن القول أنّ هذه الظاهرة مؤسساتية والحل يكمن في هذا المستوى.

كما يعرف التنكيد المعنوي بأنه ميل بعض الأشخاص من مدراء أو رؤساء العمل الي السيطرة والهيمنة على مرؤوسهم ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف لدرجة ان عددا لا يستهان به من الموظفين قد يجبرون نفسيا وقهريا علي ترك العمل بتقديم الاستقالة او تحويل الي قطاع آخر أو مهنة أخرى. (الوهاب، 2015، صفحة 513)

فالتنكيد في الوسط المهني هو بمثابة السلوكيات المدمرة والمتكررة للإساءة التي تمنع من إنجاز العمل وينطوي التمر او التنكيد على الإساءة اللفظية، التهديد، التخويف والاذلال والنقد غير المبرر ونقص الثقة. (النشار، 2020، صفحة 5)

5-تعريف (Philippe Ravisy):

"التنكيد المهني هو سلوك مخطيء ومتكرر ذو طابع ابتزازي ومُحل بالكرامة ويُعرقل تنفيذ عمل الشخص الذي يكون ضحية له".

- لقد تم استخدام المصطلح "مهني" على "معنوي" لأن التنكيد المهني موجود كذلك على المستوى العائلي.
- لقد تم تفضيل استخدام المصطلح "السلوك" على "التصرف" لأن هذه الأخيرة تعني سلوكيات نشطة.
- العبارة "يعرقل تنفيذ عمل" قد تم تفضيلها على العبارة "عرقلة تنفيذ عقد العمل" للسماح باستعمال هذا التعريف من طرف عمال الوظيف العمومي.
- مصطلح "الضحية" تم اختياره لإلحاح على خطورة آثار الإضعاف النفسي الذي يسببه التنكيد.
- موقع المُنكِد في تسلسل تدرج السلطة لا يؤثر في الوصف القانوني. (Ravisy, 2000, p. 7)

1- من الجانب القانوني:

القانون الشيعوي يعرف التنكيد بأنه "إفساد مدبر لظروف العمل".

إن هذا التعريف يوحي بضرورة إثبات دليل العنصر العمدي لأن هذا ضروريا لبعض المخالفات الجنائية، لكننا نعرف درجة صعوبة إثبات النية، والخطر من ذلك عندما نرى أن المنكدين يقولون بأنهم لم يقوموا بهذا الفعل عن قصد.

اقترح (Paul-Bouaziz) على رجال القانون أن يستعملوا تعريفا ذو طابع مؤقت بالنسبة له "أن التنكيد هو كل سلوك مخطئ من طرف المؤسسة مُضر أو يمكن أن يُضر بكرامة الأجير أو بصحته المعنوية. (Ravisy, 2000, p. 6)

إن هذا التعريف المقترح يركز على مفهوم الخطأ وعلى ضرورة تكرار التصرفات المرتكبة ونتائجها بالنسبة للضحية.

نستنتج من خلال التعاريف التي تم التطرق إليها سالفًا وبالرغم من الاختلاف في تحديد هذا المفهوم نتيجة لاستخدامه في العديد من الفروع العلمية علم النفس، علم الإدارة، علم الاجتماع، القانون... إلخ إلا أنها تتفق في تشخيص طبيعة التنكيد من حيث الأخذ بعين الاعتبار على الأقل ثلاثة عوامل:

- وجود التكرار والديمومة لهذه المضايقات السلوكية اتجاه الشخص المستهدف (نية الأذى)؛
- حدوثه على الأقل مرة واحدة كل أسبوع لمدة على الأقل ستة أشهر؛
- تفاوت القوى بين المعتدي والضحية (عدم التوازن في القوى).

3- مميزات التنكيد المعنوي:

من الصعب تحديد والتعرف على خصائص ومميزات سلوكيات التنكيد من قبل المنكدين ولكن تم حصر هذه الخصائص من خلال آراء الضحايا أو المعتدى عليهم.

-التكرار: التنكيد يتميز قبل كل شيء بالتكرار، إنها كلمات سلوكيات سلبية إذا أخذت بصفة معزولة عن بعضها البعض يمكن أن تبدو لا قيمة لها لكن تكرارها وانتظامها يجعلها مدمرة.

لقد اختلف الباحثين في تحديد عدد تكرار هذه السلوكيات السلبية حيث يعتبر (Leymann) التنكيد كسلوك سلبي واحد في حين يعتقد الآخرون بأن سلوكان سلبيان على الأقل هو القياس الأدق والأصح.

-المدة: حتى ولو أنه من المعروف بأن التنكيد هو أكثر من سلوك فإن المعيار الذي يصف مدة التنكيد يتغير عند الباحثين. مثلا حسب (Hoel) والآخرون أن معيار التنكيد يتمثل في التعرض لسلوكيات السلبية لمدة 6 أشهر.

بينما (Leymann) اتبع معيارا صارما يتمثل في التعرض للأذى على الأقل مرة واحدة في الأسبوع على مدة أداها

6 أشهر.

أما (Marie-France) ترى أن تحديد عتبة مدة سلوكيات سلبية (6 أشهر على الأقل) أما تحديد المدة من طرف (Leymann) فكان مبالغاً فيه لأن خطورة التنكيد لا تعتمد فقط على المدة بل كذلك على حدة الاعتداء، لأن هناك بعض السلوكيات المهينة يمكن أن تُدمر الشخص في أقل من ستة أشهر. (Hirigoyen.MF, 2001, p. 36)

التصعيد: (زيادة الحدة): التصعيد في سياق التنكيد في مكان العمل تشير إلى عملية تطور بشكل تدريجي التي قد تبدأ بسلوك عدواني الذي يصعب التحكم فيه وينتهي بإحداث حيث يستعمل فيها العنف النفسي أو حتى الاعتداء الجسدي.

القصد: (النية): وظيفة القصد أو النية في التنكيد يرتبط بما إذا كان الفعل أو السلوك السلبي هو المقصود أولاً أو بالنتيجة المحتملة للفعل أو السلوك.

التفاوت في القوة: يتشكل سلوكيات التنكيد من خلال عدم التكافؤ في القوى بين فردين أي عدم التوازن في القوى (ضعيف وهو ضحية والثاني قوي وهو المعتدي). (معاوية، 2010، صفحة 276)

وعليه يمكن ان نستنتج ان الباحثين قاموا بدراسة وتفسير طبيعة التنكيد المعنوي بهدف التمييز بين هذه الأخيرة عن غيرها من الأفعال والأوضاع الأخرى التي لها صلة بالمعاناة النفسية بالوسط المهني مثل الضغوط النفسية، الصراع، ظروف العمل السيئة، سوء المعاملة من المسير، والمرتبطة بطبيعة العمل او تعد من صميم المهام الرقابية التي يقوم بها الرئيس اتجاه المرؤوسين.

فالتنكيد المعنوي يمكن اجماله في سلوكيات المتمثلة في الاساءات اللفظية او الكتابية، والتنازب بالألقاب التي تستهدف الفرد ذاته بإرادة واعية للضرر، اذ الامر لا يتعلق بتحسين الإنتاجية بل التخلص من شخص بشكل او بآخر لأنه مضايق.

اذ يتميز التنكيد المعنوي قبل كل شيء بالتكرار، حيث هذه السلوكيات اذا اخذت بصفة معزولة عن بعضها البعض يمكن ان تبدو لا قيمة لها لكن تكرارها وانتظامها يجعلها مدمرة، وعليه لا يمكن وصف سلوكا عدائيا منفرد لعامل

معين بمصطلح التنكيد وحتى ولو كان لمثل هذه الاعتداءات آثار خطيرة بالنسبة للضحية ، وبذلك فإن هذا العنف ليس ضروري للتنظيم ولا للسير الحسن بالمؤسسة فهو غالبا ما يؤدي الى نتائج عكسية تماما. ومن خلال ماتم عرضه يمكن التكلم عن التنكيد طالما يتعلق فعلا بفعل تعسفي إرادي مستمر ومتكرر يتميز باختلال ميزان القوة بهدف اقصاء شخص وإذلاله وتقليل من قيمته من اجل احداث الألم له، وخلق بيئة عدوانية تجل الضحية غير قادرة علي الدفاع عن نفسها.

4-عواقب ممارسة التنكيد المعنوي في الوسط المهني:

يترك التنكيد المعنوي العديد من الآثار السلبية والخطيرة في نفس الوقت على نفسية الشخص الضحية، سواء كان التنكيد من زملاء العمل أو مدير.

-يعاني الشخص الضحية من الصعوبة في التفكير وإتهاك حقيقي وموت جزئي لمواهبه وفقدانه لما كان يتمتع به من حيوية ونشاط وعفوية، ومن ثمة التخلي عن شخصيته، كما يفتقر الي الهوية الخاصة، ويخسر كل قيمة ذاتية في نظر نفسه. (Marie-France, 2001, p. 160)

-أثناء محاولة الشخص الضحية البحث عن أسباب ما يحصل له، ولا يجد تلك الأسباب، يفقد قيمته بنفسه، فيصبح عدوانيا وعصبيا بصورة دائمة.

-يعاني من التوتر داخلي كبير نتيجة لعدم إبداء اية ردة فعل سلبية مما قد يسبب الاجهاد لدى الضحايا والتي في خفقان القلب، لهات، إحساس بالضيق والتعب، اضطراب اليوم، آلام في الرأس، اضطرابات هضمية، القلق، الاكتئاب والعصبية وغيرها من الاعراض النفسية والجسمية والسلوكية.

-المعاش النفسي للضحيا يجعلها جد حساسة لأنها تري نوع من الفشل الشخصي في التوافق وانشاء علاقاتهم الاجتماعية خارج إطار العمل مما يعزلها اجتماعيا، إضافة الي زيادة المشاكل الاسرية.

-إضافة الي الإحساس بعدم الاهتمام ولامبالاة بما يجري في العالم الخارجي، اذ يفضلون العزلة والانطواء يجذون تفادي وتحديد علاقاتهم الاجتماعية، يفقدون لذوق الحياة، فقدوا حبههم ودافعيتهم للعمل، أصبح التقهقر والتراجع من سماتهم، قلة الحركة ووتيرة نشاطهم، درجة حيويتهم تنقص باستمرار فيفقدون روح المبادرة التي تصبح في خير كان... إنه الفشل بالنسبة لهم، لقد انطفأت شعلتهم. (Leymann.H, 1996, p. 150)

إن التنكيد في الوسط المهني بقدر ما يسبب عدة مشاكل على مستوى الفرد من معاناة نفسية، أمراض نفس-جسمية، فإنه له تأثيرات سلبية على مستوى المنظمة أو المؤسسة.

التنكيد يؤدي إلى انعدام الحافز عند الضحية وهذا بدوره يؤدي إلى الانخفاض في الإنتاجية وبالتالي زيادة تكاليف الإنتاج والتوظيف.

يعتبر التنكيد مصدر للتغيب الضحايا الذي له آثار اقتصادية مؤكدة بالفعل، وأن توترات والصراعات بين الزملاء وفي كل المستويات يؤدي إلى بيئة غير آمنة وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والالتزام والولاء لدي الضحايا.

- انخفاض الرضا الوظيفي، ودينامية وحيوية المؤسسة وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاج.

- جو عمل متردي مما يستوجب تبني أنظمة وأساليب المراقبة والتي هي مكلفة من طرف المؤسسة.

- خسائر مالية (اشتراكات في تأمين أو الضمان الاجتماعي، عطل مرضية، تكاليف العلاج...)

- دوران المستخدمين، استقالات، إضرابات... (Toumsin, 2005, p. 9)

إن التنكيد يشكل ضغط إضافي ذات بعد اقتصادي واجتماعي ذو نتائج جد وخيمة قد تتحملها المؤسسة.

وعليه فإن المؤسسات أو المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها هي أماكن للاحتكاك والمواجهة، قد تؤدي هذه

الأماكن إلى مكائد إذا تكررت وأخلت إخلالا عميقا بالضحايا، فتصبح هذه الضغوط، وبهذه الصفة منتظمة تجعل حياة الضحية لا تطاق.

5- إجراءات الوقاية من التنكيد المعنوي في الوسط المهني:

لحاربة ظاهرة التنكيد التي يواجهها الفرد في حياته المهنية أي مساعدته وحمايته من المضايقات السلوكية أو ردها أو

الحد منها، تناول المهتمون بالتنكيد النفسي، الاستراتيجيات الوقائية وهي كثيرة ومتنوعة سواء على مستوى المؤسسة أو

الهياكل الحكومية (القضاء) أو على مستوى المجتمع والدولة على حد سواء.

4-1- على مستوى المؤسسة:

تتمثل التدخلات على مستوى المؤسسة في:

- التزامات لواجبات العمال:

- واجب المشاركة بفاعلية في سياسة الوقاية: العامل الشاهد على ارتكاب سلوكيات التنكيد في أماكن العمل

وامتناعه عن التنديد لهذه السلوكيات هو عامل قد قصر في واجباته وقد يعاقب على ذلك.

- الامتناع عن كل سلوك عنيف أو سلوك تنكيد.

- واجب الامتناع عن كل استعمال تعسفي (مفرط) لإجراءات الشكوى.

- التزامات أرباب العمل:

تطوير إجراءات الوقاية: هذا الالتزام يتعلق بالوقاية من الأفعال العنيفة أو التنكيد وكذلك يخلق جو يجعل من الممكن تطبيق هذه الإجراءات حيث هذه الأخيرة يجب أن تكون دائما حسب القانون متكيفة مع طبيعة النشاطات ومع حجم المؤسسة ومن ناحية أخرى يجب أن تتعلق على الأقل بـ:

- توفير الموارد المادية لأماكن العمل.

- تحديد الوسائل الموضوعية تحت تصرف العمال (ضحايا) للحصول على المساعدة والتعرف على الطريقة التي من خلالها يتوجهون لمستشار الوقاية أو للشخص الذي يحظى بثقتهم.

- القيام بتحقيقات سريعة ونزيهة حول الوقائع.

- الاستقبال، المساعدة، السند هي أساليب مطلوبة للضحايا.

- إجراءات التكفل والعودة للعمل (الاستمرار في العمل).

- التزامات في ميدان الوقاية من الوقائع التنكيد من قبل نظام تدرج السلطة في المؤسسة.

- الإعلام وتكوين العمال.

- إعلام لجنة الوقاية والحماية في العمل.

- التدخل من طرف المؤسسة:

يتم تدخل المؤسسة عن طريق استراتيجية تحليل المخاطر، إجراءات الوقاية الخاصة والغير مباشرة.

1- تحليل المخاطر: ما هي المخاطر التنكيد في المؤسسة؟ مؤشرات التوتر داخل المؤسسة تظهر في ذهاب وإياب العمال، ارتفاع نسبة الغيابات، انخفاض مستوى الإنتاج كما وكيفا، نقص الابتكار وزيادة الضغوط النفسية لدى العمال، انخفاض مستوى الأداء في العمل، انخفاض معنويات العمال...إلخ.

كثير من العمل الإضافي بالنسبة للبعض: بهدف الدفاع عن أنفسهم يقوم الضحايا التنكيد بأداء ساعات عمل أكثر، اختلال النقل العادي للمعلومة.

إذا أردنا معالجة ما يحدث في المؤسسة يمكن أن نستشير المستخدمين وقد يتم ذلك بواسطة استمارة أو تقنية النقاشات

الجماعية.

ولدينا الاختيار بين الاستمارة الخاصة المتمحورة حول التنكيد أو تحقيق عام متعلق بالتجربة داخل الشركة من خلال استخدام بعض الاستمارات حول التنكيد.

رب العمل يجب أن يقوم بتحليل المخاطر مع المستشار في الوقاية السيكو اجتماعية وتحديد العوامل التي من شأنها أن تُشجع على التنكيد واتخاذ إجراءات الوقاية المطلوبة. عندما يدرك العامل بأنه موضوعا للتنكيد، فيجب على رب العمل أن يقوم بتحليل المخاطر وأن يتخذ الإجراءات المناسبة. (Toumsin C. , 2005, p. 17)

2- إجراءات الوقاية الخاصة وغير المباشرة: إن الإجراءات الوقائية الخاصة تهدف إلى القضاء على مخاطر التنكيد أو التقليل منها والإجراءات العامة المتمحورة على عوامل التأثير من قريب أو من بعيد في مخاطر التنكيد.

إجراءات الوقاية الخاصة:

- إعلام المستخدمين وإفادات انتباههم للتنكيد.
- تكوين قنوات رسمية للتعبير عن الشكوى وهذا إجباري منذ إصدار القانون الجديد.
- اختيار دقيق للمستخدمين خاصة العمال.
- تعلم طرق وتقنيات تسيير الصراعات: حل الصراعات بصفة ايجابية يمثل قيمة مضافة للمؤسسة بصفة عامة وبالنسبة للمتعاونين بصفة خاصة.

إجراءات الوقاية غير المباشرة:

- تنظيم وقت العمل (توقيت العمل): الضغط يزيد من مخاطر مواجهة الصراعات بطريقة سلبية لأن المقاربة الايجابية للصراعات تتطلب وقت.
- المشاركة: العامل له تأثير ايجابي في الوقاية من التنكيد.
- تقليل الضغط (النفسي): إن الضغط النفسي في العمل يزيد من مخاطر المقاربة السلبية للصراعات مما قد يؤدي إلى التنكيد.
- تسيير المستخدمين وتكوين المسؤولين الساميين: كما يبدو أن التنكيد أكثر انتشارا في المؤسسات التي بها ترتيب إداري هام في حين نقص تنظيم هذا الترتيب يمكن كذلك أن يكون مصدرا للتنكيد.

كما يمكن ان نميز ثلاث مستويات من الإجراءات الوقاية من التنكيد المعنوي:

-إجراءات الوقاية الأولية:

هدفها تجنب المخاطر والوقاية من التنكيد، يتخذوا إجراءات ذات الصلة بتنظيم المؤسسة وتعلق أساسا بالإعلام وبالتحسيس بالمخاطر المرتبطة بالتنكيد مثل القيام بحملة إصاق إعلانات حول ظاهرة التنكيد في المؤسسة. كما أن هذه

الإجراءات تتعلق بالعمل في حد ذاته من أجل تجنب هذه الظاهرة أو على الأقل تقليل من مخاطرها مثل تهيئة مادية للأماكن بحيث تسمح بضمان فضاء للحرية لكل واحد ويجعل الرقابة الاجتماعية ممكنة.

-إجراءات الوقاية الثانوية:

هدفها حماية الضحية من التعرض لأضرار سيكولوجية أو فيزيولوجية، وعليه يتعلق الأمر إذن بإعلام الضحية وتقديم لها الإيضاحات حول المسائل التي يمكن من خلالها الحصول على المساعدة والتوجه إلى مستشار الوقاية، إضافة إلى ذلك يجب ضمان تحريات (تحقيقات) سريعة حول التنكيد. وفي الأخير كل عامل يجب أن يتعرف بصفة فردية حقوقه وأنه قادرا على استعمالها بفعالية.

-إجراءات الوقاية الثالثة:

رغم إجراءات الوقاية المتخذة من طرف رب العمل فإن سلوكيات التنكيد ليست مقصية، وهذا النوع من السلوك يؤدي إلى ضرر بالعامل، ورب العمل ملزم باتخاذ إجراءات لتخفيض هذا الضرر، وعليه فإن هذه الإجراءات تخص إجراءات التكفل بالضحايا وكذلك استمرارهم في العمل. وعليه لا بد من إدراج الإجراءات الناجمة عن سلوكيات التنكيد في كل مرة كان فيها العامل ضحية سلوك التنكيد، يجب على رب العمل أن يقوم بتحليل جديد للمخاطر حيث يحتوي على تقييم فعالية الإجراءات المحددة وكذلك معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها.

الدفاع عن منظمة سليمة وثقافة عمل ايجابية:

المنظمة السليمة تعني منظمة تطلع على إقامة علاقات حسنة والى حل المشاكل بدلا من إنكارها. في الكثير من المؤسسات الاقتصادية يبقى الصراع محرما ذكره، ثقافة المؤسسة التي تسمح بتسيير الصراعات بطريقة متفتحة تمنح أفضل حماية ضد التنكيد، لا يمكن أن نقلل من دور المسؤولين الساميين وتكوين العمال، تناول إشكالية تسيير ونقل المعلومة، تحديد الوظائف، توزيع المهام، الأداء في العمل، التواصل، التفاوض، تسيير الضغوط... ثقافة العمل الايجابية تتصل بجو من الثقة والاحترام والتفتح بين العمال وهكذا يخلق نوع من الراحة وتقليل من العنف في العمل واكتشاف سريع للمشاكل، ثقافة العمل الايجابية يمكن بلوغها:

- إبرام اتفاقيات ودية بين العمال تتضمن حتى حالات التنكيد.

- التعاون بدلا من التنافس.

- مكافحة الضغوط السلبية.

- الإلحاح على أهمية المهام وتثمين العمل المبذول.

- تكوين في ميدان الاتصال وتسيير الصراعات.
- قياس وتقييم مستمر لجو العمل وهذه مهمة المسؤولين الساميين الذين يجب عليهم التدخل في حالة تدهور الأداء في العمل والضغط المتزايدة. (Hugo.D'Hertefelt, s.d., p. 28)

الإجراءات الخاصة بالنسبة للعمال الذين هم في اتصال مع الجمهور:

يجب تخصيص سند سيكولوجي لهذا النوع من العمال الذين يتعرضون إلى مجموعة من المخاطر إذ أنهم يومياً ضحية لشكل من العنف الجسدي أو النفسي والذي هو من فعل أشخاص غرباء عن المؤسسة الاقتصادية إضافة إلى ذلك في هذا الإطار أن رب العمل ملزم بتسجيل تصريحات (أقوال) العمال الذين يعتبرون أنفسهم ضحايا سلوكيات عنف أو تنكيد. هذه التصريحات يجب أن تبلغ لمستشار الوقاية وان يحتفظ بها لمدة 5 سنوات، وإذا توقف رب العمل عن نشاطه يجب عليه أن يبلغ محتوى هذا السجل لإدارة الصحة وطب العمل خلال ثلاثة أشهر.

تعيين مستشار الوقاية:

هذا الشخص سوف يمثل محور المعالجة الداخلية لأفعال التنكيد، بهدف منحه ثقة مطلقة، يجب أن تُعينه بموافقة مسبقة من ممثلي العاملين لدى (CPPT)، وفي حالة انعدام هذه الموافقة، يجب أن يحصل على موافقة الوفد النقابي. في عملية التعيين تميز طريقتين حسب حجم المؤسسة:

- المؤسسات تتكون أقل من 50 عامل: في هذه الحالة رب العمل يلجأ إلى مصلحة خارجية للوقاية والحماية في العمل، هذه المصلحة تقترح عليه مستشار وقاية.

- المؤسسات التي تتكون من أكثر من 50 عامل: يختار رب العمل بين مصلحة الوقاية سواء كانت داخلية أو خارجية، في حين عند انعدام اتفاق بين الأعضاء الممثلين للعمال، يرغب رب العمل اللجوء إلى مصلحة خارجية. المستشار يستطيع أن يستفيد من مساعدة أشخاص يثق فيهم لأداء مهامه لأن في بعض الحالات نجد بعض الصعوبات أثناء توجيه الضحايا بسبب جنسه أو وظيفته أو حتى بسبب الموافقة التي حضي بها من الممثلين النقابيين مما يجعل الضحايا لا يثقون به، لأن هذه الموافقة ليست موافقة كل عضو من المستخدمين والشخص الموثوق فيه يمكن أن يكون عضواً من المستخدمين أو شخص من خارج المؤسسة، حيث يتم تعيينه عن طريق موافقة مجموع ممثلي العمال أو الوفد النقابي.

ما هي صلاحيات المستشار والأشخاص الموثوق فيهم؟

إن مستشار الوقاية والشخص الموثوق فيه، إذ اقتضى الأمر يقومان بمساعدة رب العمل وأعضاء تدرج السلطة في تطبيق الإجراءات الواردة في القانون وفي هذا القرار.

مستشار الوقاية والشخص الموثوق فيه يتشاوران بانتظام كما يؤديون المهام التالية:

- المشاركة في إعداد الإجراءات المتبعة في حالة العنف أو التنكيد في العمل.
 - تقديم نصائح والمساعدة واستقبال الضحية حتى تتمكن من سرد قصتها دون أن تتعرض إلى الانتقام أو لوم.
 - تشاور مع الضحية فيما يخص التصرفات الممكنة التي من شأنها ان توقف التنكيد.
 - استلام الشكاوي الصحيحة والواقعية من الضحايا وتبليغها للمستشار.
 - اتخاذ الإجراءات ضد التنكيد صادر عن المؤسسة ويتعلق الأمر هنا إيجاد حل عن طريق المصالحة أو التشاور.
 - التعاون في تحليل المخاطر.
 - معالجة الشكاوي واقتراح على رب العمل إجراءات لوضع حد للأفعال التي هي موضوع هذه الشكاوي.
 - إعطاء رأيه (المستشار) في المصالح أو المؤسسات التي يمكن لرب العمل أن يلجأ إليها.
 - استقبال يومي لملفات فردية خاصة بالشكاوي المتعلقة بالتنكيد.
 - إعداد بصفة منتظمة تقريراً حول الشكاوي في المؤسسة والمتعلقة بالتنكيد هذا التقرير يتضمن فقط معطيات جماعية وأصحابها مجهولين.
 - مستشار الوقاية من خلال ممارسته لوظيفته لا يمكن أن يكون طبيب العمل.
- خلال الفحص الطبي، يلاحظ طبيب العمل بأن حالة الضحية (العامل) قد تدهورت بسبب أفعال وسلوكيات التنكيد، فيطلب من الضحية التوجه إلى المستشار الوقاية وإذا لاحظ الطبيب بأن الضحية غير قادرة على التوجه بنفسها للمستشار فإن هذه الأخير يستطيع أخذ موافقة الضحية بأن يبلغ المستشار. (Hugo.D'Hertefelt, s.d., p. 25)
- الحماية الخاصة:**

تهدف ضمان الاستقلالية للمستشار اتجاه رب العمل والعمال في تأدية مهامه، فإنه يُحْضَ بحماية قانونية خاصة.

إجراءات حماية العامل من التسريح

هذه الحماية هدفها السماح للشخص الذي يعتبر نفسه ضحية بأن يطرح وضعيته دون أن يخاف من الانتقام على الصعيد المهني.

الأشخاص المستفيدين من هذا النظام (الإجراءات):

- العامل الذي أودع شكوى في المؤسسة لدى الشخص الموثوق فيه، أو المستشار أو المفتشية.

- العامل الذي تدخلت من أجله المفتشية: أي عند إيداع شكوى لدى الشرطة أو لدى مصالح التحقيق في مقر العمل.
- العامل الذي رفع دعوى قضائية.

- العمال الذين يتدخلون كشهود (اتهام أو دفاع) سواء في إطار الإجراء الداخلي أو القضائي.

طبيعة الحماية:

- رب العمل لا يستطيع وضع حد لعلاقة العمل أو تغيير ظروف عمل للعامل المحمي في 12 شهرا التي تلي إيداع الشكوى.

- الإلداء بالشهادات أو رفع الدعوى بثلاثة شهور يؤدي إلى اكتساب الحكم أي قوة الموقف المقضي به.

- عندما يشرع في الإجراء على أساس شكوى على مستوى المؤسسة فإن مستشار الوقاية هو الذي يخبر فورا رب العمل

بأن العامل مستفيد من هذه الحماية. (Hugo.D'Hertefeldt, s.d., p. 27)

4-2- على مستوى المجتمع:

إن المجتمع المدني وبمساعدة الدولة، عليه أن يساهم في إنشاء هيئات لمساعدة ضحايا هذه الظاهرة وتقديم لهم كل أنواع المساعدة (تكفل نفسي، علاجي-دوائي، اجتماعي، مادي-مالي وحتى قضائي).

إن الأسس البيداغوجية للتحسيس وتكوين المتربصين حول ظاهرة التنكيد وكذا بواسطة النشرات الإشهارية حول الظاهرة لا بد أن تكون مموله من طرف الشركات والمؤسسات الاقتصادية مهما كانت طبيعة أنشطتها.

4-3- على مستوى الدولة:

إن الدولة التي تفتقر إلى قوانين مؤطرة بوضوح لظاهرة التنكيد في الوسط المهني، عليها أن تبذل جهدا إضافيا من أجل حماية وتحسين الصحة بكل مفاهيمها في الوسط المهني.

إن عملية التشريع لهذا النوع من القوانين يتمكن من الحفاظ على الكفاءات ويحمي الإطارات من تعسف المنحرفين الشواذ للحكم والسيطرة ويقلل من احتمال ذهابهم غير الطوعي.

إن الاستثمار في الموارد البشرية الذي يستغرق سنوات لا بد أن يكتمل حتى يمكن للدولة وللشعب أن يهنأ بقطف ثمار ما زرع وبالتالي الحد من الأضرار الاجتماعية، الاقتصادية... ورفع التحدي والمنافسة الصناعية، التخلص من عوائق النجاعة الاقتصادية، تحسين جودة الخدمات في مرافق الوظيف العمومي... كل هذا يحتاج إلى إطار من الضمان والأمن للعمال والمستخدمين كافة.

إن الإجراءات القانونية التي تعاقب المتكيد، يمكن أن تكون وسيلة فعالة التي تدفعه للتخلي والتراجع عن مشروعه التدميري للآخر.

إعطاء الحق لحرية المبادرة في إطار العمل، لكل من مستخدم أو موظف متفان مخلصا لعمله، فتح سبل واضحة وشفافية لا لبس فيها ولا غبار عليها من خلال آليات تقضي على الاحتكار في أخذ القرار للأشخاص الذين يتعسفون في استعمال السلطة من خلال مناصب عملهم وفتح مجالات الترقية خلال المسار المهني بدون عوائق غير موضوعية، تشجيع كل عمل ذات منفعة عامة، فالعرفان هو جوهره تهدى لكل شخص يستحقه بناء على معايير شفافة لا تحرف. (براهام، 2008، صفحة 221)

إن الديمومة في مناصب المسؤولية بالنسبة لبعض الأفراد الذين يطيلون البقاء فيها، مستغلين سلطتهم ونفوذهم، دون الاكتراث للإنتاجية خاصة في المؤسسات والمرافق العمومية يجب أن تغير الاتجاه نحو الكفاءة، النشاط والحيوية مع إجبارية تحقيق النتائج بالنوعية والجودة المطلوبة.

إن الاستقلالية الفعلية لهيئات المراقبة واليقظة القضائية-القانونية، لا بد أن تكون حقيقية وفعالية للمحافظة على مصداقيتها. إن النظام القضائي والقانوني، التشريعي والإداري هو صورة للدولة، وللشعب، وللمجتمع (تواجية، 20012، صفحة 14) إن التسامح إزاء التجاوزات والتعسف في استعمال السلطة، هي جرائم وخيمة العواقب، فالأجيال المقبلة التي سوف تعيش في هذا المناخ ستلقى الفوضى، والتعقيد لتطبيق المعايير الاجتماعية في الحياة والمعاملات في جو ييسط كل أشكال الظلم مهما كانت ألوانه إلى التسامح مع الجرائم مهما كانت طبيعتها. (حميد، 2008، صفحة 122)

إن تعدد وتنوع هذه الاستراتيجيات إن دل على شيء إنما يدل على خطورة هذه الظاهرة سواء على مستوى النفسي والاجتماعي والجسدي للفرد أو على مستوى المؤسسة في عدم تحقيق أهدافها.

وفي الأخير يجب الإلحاح على التعاون الفعلي في هذا النوع من الإشكاليات حيث إذا كانت المساعدات على مستوى واحد يمثل أول باتجاه تحسين الأوضاع، فإن حل مشكلات التنكيد فلا يمكن أن تكون إلا في تدخل على مستويات عديدة (تنوع الاستراتيجيات) لأن تحليل ظاهرة التنكيد متعددة العوامل ومعقدة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة تعاون بين كل الأشخاص المتورطين فيها من جهة ومختلف المتدخلين من جهة أخرى.

إضافة الي ما سبق هناك إجراءات اخري والتي بدورها تساهم في مكافحة و حد من هذه المضايقات:

-مساعدة الاخرين على فهم شكل وطبيعة التنكيد المعنوي، وذلك بتخصيص جزء من الوقت أثناء اجتماع الموظفين لمناقشة السلوكيات المناسبة وغير المناسبة.

-وضع سياسة عدم التسامح، وأخذ اتهامات التنكيد على محل الجدل، مع توضيح للموظفين ان هذا السلوك سواء من جانب زميل او عميل لن يتم التسامح معه.

-تدريب الموظفين على الطرق المناسبة للتعامل مع الصراع والنزاع، إضافة الي تعليم مهارات حل النزاعات من خلال دورات تدريبية رسمية، والعمل على فهم وتعلم متى تكون التعليقات السلبية مناسبة وكيفية تقديمها باحترام مع مواجهة السلوك غير اللائق بسرعة وبشكل خاص.

-تنمية قدرات العاملين والأشخاص الكفاء، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، لان الأشخاص الذين يثقون في أنفسهم اقل عرضة للتخويف وأكثرهم اقبالا لطلب المساعدة عند الحاجة، عليه يجب استثمار في تنمية القوى العاملة لبناء واكتساب المهارات وإظهار قدرة كل موظف واسهاماته في تصدي لهذه السلوكيات.

-المراقبة النفسية والشخصية سواء كان رئيسا او مرؤوسا بأنه ليس منكدا، لقد بينت كثير من الدراسات ان الذين يمارسون التنكيد المعنوي بدورهم تعرضوا للمضايقات في مكان عملهم من قبل رئيسهم او شخص آخر له أقدمية في المؤسسة، وعليه تكون المراقبة النفسية والشخصية من خلال مراجعة الأفعال، وطرح السؤال ما إذا كان هذا السلوك قد يتعدى الحدود الي التنكيد، طلب استشارة من أصحاب الاختصاص كلما لزم الامر (Walter, 2012, p. 36)

خاتمة:

إن ممارسة سلوكيات التنكيد المعنوي في أماكن العمل تعتبر إحدى المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل والتي اكتسحت حياة الانسان الشخصية والمهنية، حيث أصبحت تلقب بظاهرة نظرا لتزايد شدتها وتسارع انتشارها مع اختلاف صورها وآثارها، لكن في جوهرها ظاهرة واحدة متكررة الحدوث، والتي أصبحت في الوقت الراهن تثير الاهتمام الباحثين لما تشكله من معاناة نفسية عميقة الآثار والآم خفية ترهق صاحبها في صمت لأنها ناجمة من شخص مُنكدا أعطى لنفسه الحق في السيطرة على الآخرين ليطيعوه وتقرّف في حقهم سلوكيات التجريح والإهانة المستمرة، فيكونوا أهدافا أو ضحايا. ونتيجة لإحساسهم بتأثيرات كبيرة على الصعيد النفسي والجسمي فإنهم يحتاجون الي دعم وتكفل ليتكيفوا مع هذا النوع من المشاكل.

مما يزيد خطورة في ذلك، ان في المجتمعات العربية عامة والجزائر علي وجه الخصوص كانت إسهاماتها في هذا المجال قليلة ان لم نقل منعدمة و المتمثلة في مقالات و ملتقيات بهدف تعريف بهذه الظاهرة من حيث طبيعتها، أسبابها، واثارها المدمرة املا في الوصول الي وضع قوانين لمكافحةها والحد منها، حيث ان وجود هذه الفجوة القانونية تخلو من اطر تحمي ضحايا في العمل يساعد استفحال هذه المضايقات، وعليه يجب تدارك هذا الفراغ القانوني بتحديد عقوبات في حق المنكدين من جهة، وكما يتوجب على كل الهيئات و الاطراف الفاعلة في المؤسسة الإحساس بالمسؤولية اتجاه هذه الظاهرة، وضرورة الوقاية منها من خلال اعداد سياسات واستراتيجيات لمكافحة التنكيد المعنوي في بيئة العمل، من خلال تكوين الإطارات والمسيرين وتدريب الافراد علي استخدام التقنيات والاستراتيجيات الوقائية من التنكيد من جهة أخرى، إضافة الى ضرورة تبني سياسات لتفعيل النصوص القانونية والتشريعية التي تسهل من الدفاع وحماية الضحايا من قبل الهيئات القانونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

- حميد و ح. (2008). التحرش النفسي في الوسط المهني. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- رابح تواجية. (2012). قانون العمل و تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة لنيل شهادة ماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، الجزائر.
- سارين خشادور دمرجيان. (2018). اثر استراتيجية علاقات العمل علي سلوكيات التنمر في مكان العمل، رسالة ماجستير غير منشورة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- لي برانهام. (2008). الاسباب السبعة الخفية لترك العمل. مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- معاوية و ا. غ. (2010). اسباب السلوك الاستقوائي من وجهة نظر الطلبة المستقيمين والضحايا. مجلة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأردن، رقم المجلد7، (ع47)، ص.ص 205-224.
- مغار عبد الوهاب. (2015). التنمر الوظيفي: مقاربة نظرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، رقم المجلد26، (ع2)، ص.ص 511-521.

- نجلاء يسرى النشار. (2020). التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الانتاجية لربة الاسرة العاملة،
المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية. مصر، رقم المجلد 36، (ع1)، ص.ص 1-36.

قائمة المراجع الاجنبية

- Leymann.H. (1996). *Mobbing*. paris: Seuil.
- Marie-France. (2001). *Malaise dans le travail.Harcèlement moral:démeler le vrai du faux*. paris: Syros.
- Ravisy, P. (2000). *Le harcèlement moral au travail*. paris: Delmas Express.
- Toumsin, C. (2005). *Le harcèlement moral:Quelles solutions pour les victimes*. paris: inter national.
- Toumsin, C. (2005). *Le harcèlement moral:Quelles solutions pour les victimes*. paris: inter national.
- Walter, L. (2012). *5 strategies to combat work place bullying*. Retrieved from EHS today: <https://www.ehstoday.com/training-and-engagement/article/21915457/5-strategies-to-combat-workplace-bullying>