

ظاهرة التنمر في مكان العمل

-الحلول والاستراتيجيات للحد من السلوك المنحرف للتنمر-

*The phenomenon of bullying in the workplace**-Solutions and strategies to reduce the deviant behavior of bullying-*

حداد براهيم*	عدالي مصعب
جامعة لونيسي علي البلدية 2 (الجزائر)	جامعة لونيسي علي البلدية 2 (الجزائر)
Haddad.brahim1962@gmail.com	Moussaab_09@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/11/03 تاريخ القبول: 2024/08/19

الملخص:

تحاول هذه الورقة البحثية رفع الغطاء عن ظاهرة التنمر في مكان العمل، ووضع التدخلات والاستراتيجيات المتاحة للحد من السلوكيات السلبية والمنحرفة المتمثلة في ظاهرة التنمر في مكان العمل، التي تتخذ أشكالاً أنواعاً مختلفة من السلوكيات كالإيذاء، والتعسف، والتحرش، والإساءة اللفظية، وغير اللفظية، والتخويف، والتهديد وما إلى ذلك من الأفعال والأقوال. فنجد أن المؤسسات سواءً التعليمية، أو الاقتصادية أو الخدماتية إلى غير ذلك من القطاعات، تعاني من مشكلة التنمر في بيئة العمل بجميع صورها الفردية والجماعية من طرف المتنمرين وما يبذلونه من ممارسات تعسفية وتجاوزات تشريعية وانحرافات تنظيمية، وأساليب عدائية داخل التنظيم، مما يؤثر سلباً على أداء الفرد (المعلم، العامل...) خاصة، والكفاءة التنظيمية عامة، ويقود المنظمة من بيئة آمنة ومستقرة إلى بيئة يملأها التهديد والتخويف والضغط وفقدان الوظيفة، وانعدام الثقة فيها...وعلى هذا سنحاول طرح الإرهاصات والمعيقات ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة والاستراتيجيات العملية لوقف والتخفيف من حدة هذه السلوكيات التي تضر بالفرد والمنظمة بمستويات مختلفة من الشدة والتكرار.

الكلمات مفتاحية: التنمر، سلوك التنمر، السلوك المنحرف في العمل، التنمر في مكان العمل.

Abstract:

This paper attempts to lift the lid on the phenomenon of bullying in the workplace, and to develop available interventions and strategies to reduce the negative and deviant behaviours of bullying in the workplace, which take the form of different types of behaviours such as abuse, abuse, harassment, verbal, non-verbal abuse, intimidation, threats and other acts and statements. The government's policy of "eliminating the threat of terrorism" is a matter of concern. As such, we will try to put forward possible solutions and practical strategies to stop and mitigate these behaviours, which are harmful to the individual and the organization at different levels of severity and repetition.

Keywords: bullying, bullying behavior, deviant behavior at work, bullying in the workplace.

1. مقدمة:

على الرغم من التطور المستمر والمستجد والمستمتر في القطاع المؤسسي بأطيافه المختلفة التعليمية والتجارية والاقتصادية والصناعية والخدماتية في الجزائر إلا أن هناك بعض العقبات والمعوقات والمشاكل التي تحد من استمرارية التطور واتاحة الفرص في ظل المنافسة على الصعيدين الداخلي والخارجي لبيئة العمل، لا سيما البيئة الداخلية للمنظمات والتي تشكو من ظواهر تنظيمية ومادية ونفسية متعددة، فنجد بعض السلوكات المنحرفة والسلبية كسلوك وظاهرة التنمر في العمل (Bullying at Work)، والتي تعد تهديدا خطيرا حيث يترتب عنها عواقب وخيمة، بما في ذلك إلحاق الضرر بالأفراد المتضررين وزملائهم وعائلاتهم، وكذلك المنظمات التي يعملون فيها. خلال العقد الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية جذبت هذه الظاهرة اهتمام وسائل الاعلام والاهتمام القانوني والنقابات، بالإضافة إلى ذلك شغلت اهتمام الأكاديميين والنشطاء والمنظمات القائمة على الأبحاث. وحظي باهتمام واسع من الباحثين على الصعيد الدولي على مدار العشرين عاماً الماضية، حيث أقر عدد من الدول في الاتحاد الأوروبي والدول الاسكندنافية وأستراليا وكندا تشريعات لحماية الموظفين من مثل هذه السلوكيات المسيئة في العمل، نتيجة للعديد من الاستطلاعات والأبحاث العلمية الشاملة والمتعمقة أكدت ثلاث دراسات صدرت في عامي 2007 و2008 خطورة المشكلة في أماكن العمل الأمريكية: (Teresa A. Daniel, p10)

أكد استطلاع أجري في مارس 2007 شمل 1000 موظف ما يقارب 45% من المستجيبين أفادوا بأنهم عملوا مع رئيس مسيء (متنمر). (American Institute of Stress, 2007)، وبالمثل وجد استطلاع في سبتمبر 2007 أن 37% من العمال الأمريكيين ما يقدر بنحو 54 مليون موظف أبلغوا عن تعرضهم للتنمر في العمل. (Corporate Leavers Survey, 2007)

وفي دراسة مشتركة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) ومركز موارد الأخلاقيات في عام 2008، أفاد ما يقارب من ثلث متخصصي الموارد البشرية 32% أنهم لاحظوا سوء سلوك يعتقدون أنه ينتهك المعايير الأخلاقية لمنظماتهم، أو سياسة الشركة، أو القانون، من بين الأنواع الخمسة الأولى من سوء السلوك التي تمت مشاهدتها تضمنت أكثرها انتشاراً "السلوك التعسفي أو التخويف تجاه الموظفين (باستثناء التحرش الجنسي)، حيث أكد 57% من المشاركين أنهم شهدوا هذا النوع من سلوك التنمر في العمل. (American Bar Association, May 22, 2007)

وفي مراجعة حديثة لـ 100 دراسة أجريت على مدى 21 عاماً لمقارنة عواقب تجربة الموظف من التحرش الجنسي والعدوان في مكان العمل أن التنمر في مكان العمل يبدو أنه يلحق ضرراً شديداً بالموظفين أكثر من التحرش الجنسي، ووفقاً للدراسة أكدت أن الموظفين الذين يتعرضون للتنمر أو الفظاظ أو الصراع بين الأشخاص كانوا أكثر عرضة لترك وظائفهم، وانعدام رفاهيتهم في العمل، وانخفاض مستوى رضاهم عن وظائفهم... (Hershcovis, M.S. & Barling, J., 2008)

ويمكن طرح الاستراتيجيات والحلول العملية لمساعدة المختصين في الموارد البشرية والمختصين النفسانيين في التنظيم والعمل في شركاتهم على التعامل بشكل استباقي مع المشكلة.

وبناءً على ما سبق ما هو التنمر؟ وماهي أشكاله؟ وماهي الاستراتيجيات والحلول والتدخلات للحد من التنمر في بيئة العمل؟

2. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.2 التنمر:

يعرفه سليمان والبيلاوي (2010): "أنه الهجوم من شخص مستأسد على شخص أضعف منه لديه تلذذ بمشاهدة معاناة الضحية، وقد يسبب للضحية بعض الآلام"

2.2 مفهوم سلوك التنمر:

هو إيقاع الأذى على فرد أو أكثر بدنياً أو نفسياً أو عاطفياً أو لفظياً، ويتضمن كذلك التهديد بالأذى البدني أو الجسدي بالسلح والابتزاز، أو مخالفة الحقوق المدنية، أو الاعتداء والضرب، أو العمل ضمن عصابات، ومحاولات القتل أو التهديد، كما يضاف إلى ذلك التحرش الجنسي. (موسى الصبيح، محمد القضاة، 2013، ص 8)

3.2 مفهوم سلوك المنحرف في العمل:

يعرفه Gualandri (2012) بأنه الأفعال الإرادية التي تضر أو تنوي إيذاء المنظمات أو الأفراد العاملين في المنظمات أو العملاء أو المشرفين.

4.2 مفهوم التنمر في مكان العمل:

يشير مفهوم التنمر في مكان العمل إلى "سوء المعاملة المتكرر ضد فرد مستهدف والذي يتجلى إما في الإساءة اللفظية أو السلوك الذي يهدد أو يهين أو يرهب أو يخرب ويتعارض مع العمل أو هو مزيج من الثلاثة". (Hornstein, H.A, 1996)

3. تحديد وتعريف التنمر في مكان العمل: Identifying and Defining Workplace Bullying

سيتم عرض بعض التعريفات الأكثر شيوعاً للتنمر كما تم وصفه في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقديم أحد أقدم التعريفات للتنمر في مكان العمل من قبل الدكتور كارول برودسكي Dr.Carroll Brodsky وهو طبيب نفسي أمريكي الذي عرف التحرش في مكان العمل (والذي استخدمه كمترادف للتنمر) على النحو التالي:

...المحاولات المتكررة والمستمرة من قبل شخص ما للتعذيب أو الإهراق أو الإحباط أو الحصول على رد فعل من شخص آخر، إنه العلاج الذي يثير باستمرار شخصاً آخر ويضغط عليه أو يخيفه أو يرهبه أو يضايقه. (Brodsky, C.M. , 1976)

وتم وصفه كذلك مؤخراً من طرف الباحثين غاري وروث نامي Drs.Gary and Ruth Namie اللذين يعتبران من المروجين لمصطلح "التنمر في مكان العمل" على النحو التالي:

...سوء المعاملة المتكررة أو الضارة بالصحة أو الإساءة اللفظية أو السلوك الذي يهدد أو يهين، أو ترهيب أو تخريب يتعارض مع العمل أو مزيج من الثلاثة. (Namie, G. & Namie, R. , 2003)

وأشارت عالمة النفس الاجتماعي والباحثة لورالي كيشلي Loraleigh Keashly إلى التنمر في مكان العمل على النحو التالي:

...الإساءة العاطفية التي تتميز ب السلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية وغير الجسدية الموجهة إلى شخص (أشخاص) بحيث يتأثر إحساس الهدف بنفسه كشخص وعامل كفاء بشكل سلبي.(Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C., 2001)

وعرف جويل نيومان Joel Neuman الباحث البارز في مجال العدوانية والنزاع في مكان العمل، التنمر بإيجاز بأنه ينطوي على "إساءة معاملة متعمدة ومؤلمة ومتكررة لهدف ما (Neuman, J.H., 2004) .

وأكد الباحثون نوا دافنبورت، وروث شوارتز، وجيل إليوت Noa Davenport, Ruth Schwartz, and Gail Elliott على آثار السلوك الجماعي المسيء على الفرد، واعتمدوا مصطلح "المهاجمة" الذي يشيع استخدامه في أوروبا، ووصفوا التنمر على أنه:

اعتداء عاطفي، يبدأ عندما يصبح الفرد هدفاً لسلوك غير محترم وضار، من خلال التلميحات والشائعات وتشويه سمعة الجمهور، يتم إنشاء بيئة معادية يجمع فيها الفرد الآخرين للمشاركة عن طيب خاطر، أو عن غير قصد في أعمال خبيثة مستمرة لإجبار الشخص على الخروج من مكان العمل. (Davenport, N., Schwartz, R. & Elliot, G., 2005)

واقترح الباحث القانوني ومؤلف التشريع النموذجي لمكافحة التنمر ديفيد يامادا David Yamada أن كل تعريف من هذه التعريفات يتضمن خصائص معينة يجب تضمينها في أي فهم للتنمر في مكان العمل، ولخص الظاهرة كما يلي:

إلحاق متعمد ببيئة عمل معادية للموظف من قبل زميل في العمل أو زملاء العمل، عادةً من خلال مزيج من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية.(Yamada, D.C., 2006)

قامت باميلا لوتجن ساندفيك Pamela Lutgen-Sandvik باحثة أكاديمية من جامعة ولاية أريزونا بتوسيع وصف ناميس Namies السابق للتنمر بالقول:

التنمر في مكان العمل والمواجهة والإساءة العاطفية -وهي ظواهر مترادفة في الأساس- مستمرة ولفظية، والعدوان غير اللفظي في العمل الذي يشمل الهجمات الشخصية والنبد الاجتماعي والعديد من الرسائل المؤلمة الأخرى والتفاعلات العدائية. (Cranshaw, L., 2005)

وفي الأخير عرف معهد التنمر في مكان العمل ظاهرة التنمر على النحو التالي:

...سوء المعاملة المتكررة والمضرة بالصحة لشخص أو أكثر (المستهدفين) من قبل واحد أو أكثر من الجناة والتي تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال التالية: السلوك أو السلوكيات العدوانية (بما في ذلك غير اللفظية) التي تنطوي على التهديد أو الإذلال أو التخويف، أو التخريب مما يمنع إنجاز العمل.

ويعد هذا التعريف الأكثر استخداماً من بين التعاريف السابقة، والذي تم طرحه واقتراحه في التشريع النموذجي المقترح لمكافحة التنمر (البلطجة) في مكان العمل.

4. ما هو التنمر في مكان العمل؟: What is Workplace Bullying

تم وصف مصطلح "التنمر في مكان العمل" على أنه مفهوم عالمي يتضمن التحرش والتخويف والسلوكيات العدوانية والعنيفة في بعض الأحيان. تم استخدام العديد من المصطلحات من قبل الباحثين لوصف نفس الظاهرة الأساسية.

يستخدم مصطلح "التنمر" في الغالب من قبل الباحثين في بريطانيا وأيرلندا وأستراليا وشمال أوروبا، بينما يستخدم الباحثون الألمان عادةً مصطلح "المهاجمة".

هناك أسماء مختلفة تطلق على ظاهرة التنمر في مكان العمل، والبحوث في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن مازال ينظر إليه على أنه مجزأ إلى حد ما، ومن بين المصطلحات التي تطلق وتشمل ظاهرة التنمر في العمل ما يلي:

- "المطابقة في مكان العمل".

- "عدم الاحترام المسيء".

- "إساءة الموظف".

- "إساءة استخدام مكان العمل المعمم".

- "العدوان في مكان العمل".

- "الإيذاء".

- "السلوك المنحرف بنتائج عكسية في مكان العمل".

- "تقويض اجتماعي".

- "الطغيان الصغير".

- "الفضاظة في مكان العمل".

قدم الباحثون الذين يدرسون التنمر في مكان العمل وآثاره بشكل أساسي عدة تفسيرات لهذه الظاهرة، لكنهم اجتهدوا لوضع تعريف واحد متفق عليه للمشكلة. ولكن في الواقع تكشف الأدبيات الحالية عن عدد كبير نسبياً من التعريفات، مما يؤكد

صعوبات تعريف التنمر (Teresa A. Daniel, J.D., Ph.D., 2009, p15-16)

5. أفعال نموذجية من التنمر في مكان العمل:

بعد عرض جملة من المفاهيم لظاهرة التنمر في مكان العمل أصبح لدينا فهم عملي قوي، وعليه سنوجه تركيزنا إلى الإجراءات المحددة في العمل حتى نتمكن من التعرف عليها بشكل أكبر.

شمل مسح التنمر في مكان العمل في و.م.أ لعام 2007 وهو مشروع تعاوني بين معهد Workplace Bullying Institute وباحثي Zogby International مقابلات مع 7740 مشاركاً. كان أكبر مسح وظيفي لعينة من الأمريكيين حول هذا الموضوع -على الإطلاق- وفقاً لهذا البحث، فإن الأفعال السلبية التي يرتكبها المتنمر في مكان العمل (جنباً إلى جنب مع النسبة المئوية للمستجيبين الذين أبلغوا عن مثل هذا السلوك) تتضمن عادةً ما يلي:

-الإساءة اللفظية (الصراخ، الشتائم، السخرية الخبيثة، التهديدات للسلامة...) 53%

-السلوكيات والأفعال (العامة والخاصة التي تكون إما مهددة أو مخيفة أو مذلة أو عدائية أو سلوك قاسي بشكل غير لائق، وما إلى ذلك ...) 53%

-إساءة استخدام السلطة (التقييمات المحرومة، إنكار التقدم، سرقة الإنتمان، السمعة المشوهة، التعليمات التعسفية...) 47%

-التدخل -التشويش- في أداء العمل (تخريب، تقويض، ضمان الفشل...) 45%

-تدمير العلاقات في مكان العمل (بين زملاء العمل أو الرؤساء أو العملاء) 30%

وبالمثل، أشارت الدراسات المبكرة التي أجراها هارفي هورنشتاين Harvey Hornstein أن حوالي 30 إلى 80 "إساءات يومية" للتنمر على الرؤساء، تضمنت هذه "الإساءات" السلوكيات السلبية التالية للمدراء:

-الخداع: الكذب أو إعطاء معلومات كاذبة ومضللة من خلال الإغفال.

-القيد: تقييد أنشطة المرؤوسين في مجالات خارج العمل على سبيل المثال (المكان الذي يعيشون فيه، والأشخاص الذين يعيشون معهم، والصدقات، والنشاط الاجتماعي).

-الإكراه: التهديد بضرر مفرط أو غير مناسب لعدم الامتثال لرغبات الرئيس.

-الأنانية: حماية أنفسهم من خلال إلقاء اللوم على المرؤوسين، وجعلهم كبش فداء لأي مشاكل تحدث.

-عدم المساواة: تقديم مزايا أو عقوبة غير متكافئة للمرؤوسين بسبب المحسوبية أو المعايير غير المتعلقة بالعمل.

-القسوة: إيذاء المرؤوسين بطرق غير مشروعة عادةً، مثل الإيذاء العلني أو الهجوم الشخصي أو الشتائم.

-التجاهل: التصرف بطرق تنتهك المعايير العادية للتأدب والإنصاف، فضلاً عن إظهار عدم الاهتمام بالصراخ بحياة المرؤوسين.

-التقديس: يعني ضمن حالة السيد الخادم حيث يمكن للرؤساء أن يفعلوا أو يقولوا ما يحلو لهم للمرؤوسين لأنهم يشعرون أنهم أشخاص متفوقون.

مما لوحظ سابقاً من خلال ما تم طرحه من نماذج من أفعال التنمر في مكان العمل يتضح لنا أن التنمر هو سلوك متكرر ومستمر "يتميز بالسمات المميزة بالتكرار والشدة والمدة وتفاوت القوة"، على سبيل المثال: المناسبات المعزولة التي يمنح فيها الشخص وظيفة للقيام بذلك أقل من مستوى كفاءته، أو يمنح موعداً نهائياً ضيقاً... هي للأسف مجرد حقيقة من واقع الحياة العملية لمعظم الناس ولن تعتبر تنمراً، ومع ذلك يمكن أن تصبح مثل هذه التصرفات سلوكيات تنمر عند استخدامها بطريقة منهجية على مدى طويل، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير سارة وعدائية. (Teresa A. Daniel, J.D., Ph.D., 2009, p18-19)

6. منظور منهجي للتنمر في مكان العمل:

عند النظر من هذا المنظور، يجب على ممارسي الموارد البشرية النظر في خمسة عوامل رئيسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وتشمل ما يلي:

-شخصية المتنمر: على سبيل المثال (هل المتنمر مهتم بذاته لدرجة أنه يفشل في اتباع سياسات الشركة، وما إلى ذلك؟)

-الثقافة التنظيمية: (كيف تتم الأمور هنا؟، بما في ذلك أسلوب الإدارة، وبيئة العمل، والتوتر، والأخلاق، والهيكل التنظيمي...)

-شخصية الهدف: على سبيل المثال (هل هو شخص ضعيف، أو أدائه ضعيف، أو تابع، أو متحدي، أو عدواني للغاية...)

-العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المنظمة: (الوضع الحالي للإنتاج، وتقليص الحجم...)

-الحدث الذي بدأ النزاع: (هل فشلت المنظمة في تدريب موظفيها على كيفية إدارة وحل النزاع، هل تجنبنا الشركة المشكلة حتى بعد إخطارها بأن هناك مشكلة ما كانت تتطور؟). (Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C., 2001)

7. درجات التنمر في مكان العمل:

يمكن تحديد التنمر وفقاً للدرجات، بناءً على التأثيرات المختلفة للتنمر على الفرد، على غرار الطريقة التي يتم بها تصنيف درجات الإصابة المختلفة من الحروق، تم تصنيف التنمر على أساس ثلاث درجات على النحو التالي:

1.7 التنمر من الدرجة الأولى: يتمكن الفرد من المقاومة أو الهروب في مرحلة مبكرة وإعادة تأهيله بالكامل في نفس مكان العمل أو في مكان آخر.

2.7 التنمر من الدرجة الثانية: لا يستطيع الفرد المقاومة أو الهروب على الفور، ويعاني من إعاقة عقلية أو جسدية مؤقتة أو طويلة الأمد، ويواجه صعوبة في العودة إلى العمل.

3.7 التنمر من الدرجة الثالثة: لا يستطيع الشخص المصاب العودة إلى العمل، لأن الإصابات الجسدية والعقلية شديدة لدرجة أن إعادة التأهيل تبدو غير فعالة. (Davenport, N., Schwartz, R. & Elliot, G., 2005)

8. تفسيرات لسلوك التنمر في العمل: (Teresa A. Daniel, J.D., Ph.D., 2009, p40-46)

كانت هناك العديد من الدراسات التي حاولت شرح سبب وقوع التنمر في مكان العمل والتفسيرات المحتملة وهي كما يلي:

1.8 شخصيات الأفراد: في استطلاع عن التسلسل في مكان العمل ب.و.م.أ (2007) عندما سئل المشاركون عن سبب حدوث التنمر أفاد المشاركون بما يلي:

بسبب بعض جوانب شخصية المتنمر 56%

بسبب الهدف: 13% قالوا أن ذلك بسبب جوانب شخصية الهدف، بينما أشار 7% إلى قصور في الأداء.

أشار 14% فقط إلى أن التنمر قد يكون مشكلة منهجية ناتجة عن بيئة العمل التنظيمية.

2.8 الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية: اقترح البعض أن مكان العمل الحديث "مهياً للسلوك التعسفي تجاه العمال"، وقد لاحظ الباحث ديفيد يامادا خمسة اتجاهات اقتصادية واجتماعية مترابطة في كثير من الأحيان وتشمل هذه التالية: نمو اقتصاد قطاع الخدمات الأمر الذي يتطلب قدراً كبيراً من التفاعل الشخصي، نتيجة لذلك كلما زاد تفاعل الأشخاص، زادت احتمالية تصادم الشخصيات وسيعمل الأفراد الذين لديهم ميول تنمر عليها.

ضغوط الأرباح الأمر الذي يتطلب من المديرين والموظفين تقديم سلع وخدمات أكثر وأفضل بتكلفة أقل، وبالتالي زيادة الضغط في بيئة العمل.

رفض الإنضمام إلى النقابات مما أدى إلى فقدان ممثلي النقابات باعتباره "صمام أمان" محتملاً في حل النزاعات.

تنوع القوى العاملة مع زيادة الاختلافات، يمكن للفرد أن يتوقع المزيد من الصراع والعدوان في بيئة العمل.

زيادة الاعتماد على العمال المؤقتين قد لا يهتم الموظفون الذين يعملون بدوام جزئي أو مؤقت (بشكل عام ليس لديهم مصلحة حقيقية في الشركة) مما يؤدي إلى بيئة بها مزيد من الصراعات والسلوكيات التعسفية.

3.8 برامج المكافآت والتقدير: يقدم أرباب العمل أحياناً بشكل ضمني استجابة إيجابية للعدوانية في العمل من خلال مكافأة الأشخاص الذين يظهرون سلوكيات عدوانية، في كثير من الأحيان يحدث هذا من خلال الترقيات أو المكافآت أو التقدير الإيجابي أو مزيج من هذه الأنواع من المكافآت.

4.8 الثقافة التنظيمية: أكد الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً ومهماً في ظهور التنمر في مكان العمل، في بعض المنظمات يبدو التنمر والأشكال الأخرى من المضايقات مقبولة إلى حد ما، ونتيجة لذلك يصبح أمراً عادياً وطبيعياً، مما يسمح لمناخ العمل بدعم وتشجيع هذه الأنواع من السلوكيات. وإذا لم يكن لدى المنظمة سياسة ضد التنمر أو إذا لم يكن لها تدريب أو إجراءات تتطلب معاملة جميع الموظفين باحترام وكرامة، أو فشلت بانتظام في التعامل مع الخلاف بين الأشخاص، فقد يفترض الموظفون بشكل شرعي أن المنظمة تقبل بهذه الأمور.

5.8 ظروف العمل المجهدة: العوامل في بيئة العمل مثل: الضوضاء، والحرارة ... قد تساهم في عدم رضا الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة العدوانية في العمل.

6.8 تقليد المديرين القادة الناجحين الآخرين: لن يكون مفاجئاً أن يميل الموظفون إلى نموذج وتقليد سلوك وأسلوب المديرين الذين ينظر إليهم على أنهم "ناجحون" قد يؤثر هذا التقليد على انتشار التنمر.

7.8 الولاء للمنظمة: يبدو أن العديد من المستهدفين يعتبرون الشكوى من التنمر عملاً من أعمال عدم الولاء لمشرفهم أو للمؤسسة، تم تأكيد هذه الحقيقة من خلال استطلاع حول التنمر في مكان العمل ب.و.م.أ (2007) حيث أشار 40% منهم إلى أنهم لم يبلغوا مطلقاً عن المشكلة إلى صاحب العمل، إذ كان الولاء يمنعهم عن ذلك، نتيجة لذلك ترتفع نسبة التنمر في البيئات التي يكون فيها الموظفون مخلصين للغاية ويحجمون عن التحدث والشكوى لصاحب العمل.

8.8 انعدام الأمن الوظيفي وبيئة العمل الفوضوية: أحد أكثر الطرق شيوعاً للتنمر هو انعدام الأمن الوظيفي والفوضى التنظيمية، وعندما يشعر الموظفون بالتهديد بفقدان وظائفهم في المستقبل، فقد يشعرون بأنهم أقل تقييداً للتصرف بشكل طبيعي بسبب انخفاض توقعات استمرار العلاقة مع زملائهم في العمل في المستقبل، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع الضغوط ومزيد من التوتر، وخفض عتبات العدوانية وزيادة الفوائد المحتملة للتنمر في محاولة القضاء على الزملاء والمرؤوسين الذين يبدو الآن أنهم يمثلون "تهديداً" محتملاً أو في بعض الحالات يتم إدراك ليكون "عبئاً" على إدارتهم.

بناءً على ما سبق نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تحاول تقديم تفسيرات محتملة حول سبب حدوث التنمر في المنظمات، وتناولت التفسيرات أربعة جوانب: الشخصية الفردية للمتندر، والشخصية الفردية للهدف، ودور المنظمة، بالإضافة إلى العوامل الظرفية.

9. عواقب التنمر في مكان العمل (الأضرار والتكاليف):

من المثير للاهتمام أن الباحثين قد درسوا هذا بعمق وأظهروا أن الأرباح تزداد عندما يتم استئصال التنمر، وتنخفض الأرباح عندما تتفشى ظاهرة التنمر، فهي بذلك مضرّة للأعمال.

يؤثر التنمر في مكان العمل على الضحايا، والعمال، والمؤسسة، بالإضافة إلى عائلة الضحايا وأصدقائه كل منهم بطرق مختلفة، ومن المثير للاهتمام أن المتنمر لا يتأثر عادة بشكل مباشر ومن هذا المنطلق سيتم مناقشة عواقب التنمر على كل من هذه الأطراف كالتالي:

1.9 الضحية (الهدف المتنمر عليه): يبلغ الموظفون الذين يتعرضون للإيذاء المستمر عن مستويات مرتفعة من القلق ويكونون أكثر عرضة لتعاطي المخدرات والاكتئاب، وأمراض القلب مقارنة بالعاملين الذين لم يتعرضوا للإساءة. غالباً ماتعاني الضحايا من إعاقة نفسية ومهنية طويلة المدى، وتشير أدلة كثيرة إلى أن التنمر هو "مشكلة معوقة ومدمرة"، والموظفون الذين يتعرضون لإساءة متكررة معرضون أيضاً لخطر متزايد من اضطراب الإجهاد المستمر، واضطراب ما بعد الصدمة، والتفكير في الانتحار، وحتى الانتحار، وتعرضت بعض الحالات لأضرار شديدة بحيث لا يمكنها إعادة الاندماج مرة أخرى في العمل، ولا يمكنها القيام بذلك إلا بعد علاج إعادة تأهيل مكثف ومتخصص.

2.9 المنظمة: بالإضافة إلى التسبب في الإجهاد والضرر الاجتماعي للضحايا، فإن التنمر له أيضاً عواقب اقتصادية كبيرة على المنظمات، حيث أفاد مسح استطلاعي للتنمر في مكان العمل ب.و.م.أ (2007) أن التكاليف الملموسة تزيد على أرباب العمل في المجالات التالية:

معدل دوران الموظفين، بما في ذلك التكاليف المرتبطة بالتوظيف والمقابلات والاختيار.

التغيب وفقدان الإنتاجية (نقص الأداء).

تعويضات العمال.

تأمين الإعاقة (قصيرة الأجل وطويلة الأجل).

وهناك تكاليف غير ملموسة تتمثل في:

تخريب الموظفين، وصعوبة التوظيف، وتشويه سمعة المؤسسة باعتبارها "أسوأ مكان للعمل"

3.9 الملاحظون للتنمر: يتأثر مراقبو التنمر بمستويات أعلى من التوتر العام من أولئك الذين لم يتعرضوا للتنمر أو لم يلاحظوا حدوثه، وبالمثل ذكر واحد من كل خمسة شهود أنهم فكروا في ترك منظماتهم نتيجة مشاهدتهم للتنمر، وقد قيل أن "مناخ الخوف" موجود داخل منظماتهم التي تتسم بالتنمر المتكرر. ووجد الباحثون أيضاً أعراضاً متزايدة للاكتئاب والقلق والشكاوى النفسية الجسدية لدى أولئك الذين لم يتعرضوا للتنمر، ولكنهم كانوا مجرد شهود حاضرين في بيئة العمل.

4.9 الأصدقاء وعائلة الضحايا المتنمر عليهم: بالإضافة إلى الضرر الذي يلحق بالأفراد في مكان العمل، لا ينبغي أن ننسى أن أصدقاء وعائلة المستهدفين غالباً ما يتأثرون أيضاً، حيث تتعثر العلاقات، وتتدخل أداء الأسرة الطبيعي، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى الطلاق بين الزوجين والقطيعة بين الأصدقاء. (Teresa A. Daniel, J.D., Ph.D., 2009, p48-49-51)

10. الاستراتيجيات المطبقة لمواجهة المتنمر في مكان العمل:

"إلى أن يكون هناك التزام عام وإجراءات لدعم هذا الالتزام، فإن السياسة ليست سوى كلمات على الورق"

تتضمن الاستراتيجيات والخطوات التالية لمواجهة المتنمر في مكان العمل:

1.10 استراتيجية المواجهة: وتتم بمجموعة من الخطوات التالية:

-طلب الدعم من العائلة والزملاء.

-استشارة الطبيب أو معالج نفسي.

-طلب إفادات شهود ممن شاهدوا التنمر.

-مواجهة المتنمر.

-تقديم شكوى داخلية على مستوى الإدارة.

-تحضير قضية ضد المتنمر بالأدلة والاستعداد العقلي والعاطفي.

-عرض القضية على المسؤولين والمديرين والمجلس الداخلي للإدارة.

-أخذ القضية علناً. (Hornstein, H.A, 1996)

2.10 استراتيجيات التكيف الذاتي:

اقترح الباحثون مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي يمكن للأهداف الفردية استخدامها للرد على المتنمر في مكان العمل.

يشير هارفي هورنشتاين إلى هذه الجهود على أنها طريقة "تغيير الضحايا" تشتمل التكتيكات المقترحة في إطار هذا النهج على

الحد من الاتصال الجسدي مع المتنمر، والعلاج الذي يركز على العاطفة "التعديل الذاتي" والوصول إلى الدعم من قبل العائلة

والأصدقاء أو جماعة العمل أو برنامج مساعدة الموظفين (EAP) التابع للشركة.

(Davenport, N., Schwartz, R. & Elliot, G., 2005)

ويقترح كل من غاري وروث نامي مؤسساً حركة مناهضة التنمر في و.م.أ أن العائلة والأصدقاء هم أول مجموعة من الأشخاص

الذين يمكنهم مساعدتهم، من خلال دعمهم والتعاطف معهم وتبادل الخبرات الشخصية، ويمكن كذلك طلب المساعدة من

المعالجين (المختصين النفسيين في العمل والتنظيم)، والخدمات الاستشارية ونقابات الموظفين، والخدمات القانونية.

(Namie, G. & Namie, R., 2003)

3.10 استراتيجيات الذكاء العاطفي:

اقترح الباحثون كذلك "استراتيجية الذكاء العاطفي" للضحية للتعامل مع المتنمرين في مكان العمل، نظراً لأن الدافع الرئيسي للتنمر هو رؤية ألم أهدافهم، يتم تشجيع الضحايا على البقاء بعيداً عن طريق المتنمرين وعدم السماح لهم برؤيتهم، لأن سلوكهم مخيف لهم بأي شكل من الأشكال. ويتم كذلك توجيه الضحايا على البقاء هادئين وغير مضطربين قدر الإمكان عند التعرض للهجوم، ومحاولة التعرف على أنماط السلوك العدواني، وتجنب التنمر أثناء فترات الغضب...

(McCord, L.B. & Richardson, J.B., Fall 2001)

4.10 استراتيجية الخروج:

بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تركز على المواجهة والتكيف الذاتي والذكاء العاطفي، هناك أيضاً استراتيجية ترك الوظيفة بكرامة والبحث عن فرص جديدة في كثير من الأحيان يكون السؤال الحاسم بالنسبة لهدف المتنمر في مكان العمل هو "هل يجب أن أبقى وأدافع، أم يجب أن أتوقف؟" (Futerman, S., 2004)

11. أدوات مسير الموارد البشرية الاستراتيجية للحد من التنمر في مكان العمل:

إليك بعض الأدوات الإستراتيجية التي تساعد على بناء "ثقافة الاحترام" حيث لا يتم التسامح مع التنمر والمضايقة في مكان العمل، وتتضمن ما يلي:

- 1- عينة مسح للموظفين والمديرين -استطلاع- يمكن استخدامه لتقييم مدى مشكلة التنمر داخل المؤسسة.
- 2- تقييم مناخ ثقافة الاحترام -جرد سريع- لتنفيذ المؤسسة للاستراتيجيات الأكثر فاعلية التي تعمل معاً لخلق مناخ إيجابي لعلاقات الموظفين.
- 3- تطوير إستراتيجية "ثقافة الاحترام": العمل والتخطيط على المدى الطويل، والتخطيط الاستراتيجي للمساعدة على تقييم الوضع الحالي للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- 4- استبيان « Brutal Boss » -استطلاع- للمساعدة على تحديد ما إذا كان هناك رئيس متنمر أم لا.
- 5- نموذج سياسة SHRM بشأن التنمر في مكان العمل -سياسة نموذجية- يمكن استخدامها كنقطة انطلاق لتطوير سياسة مكافحة التنمر في مكان العمل.
- 6- قائمة مرجعية لمنع التنمر في المؤسسة. (Teresa A. Daniel, J.D., Ph.D., 2009, p113-114)

12. الخاتمة:

إن إثارة الوعي بين الموظفين والرؤساء، واتخاذ التدابير والإجراءات والسياسات الواضحة من قبل إدارات المؤسسات ضد السلوكيات التنظيمية المنحرفة مثل : التنمر، والعنف، والإستقواء... وعمل دراسات للظاهرة، وتطوير الفهم المشترك بين العاملين في جميع القطاعات التعليمية والثقافية والاقتصادية... ونشر الوعي والإرشاد والتوجيه في بيئة العمل، من شأنه أن يمنع ويقلل من الظواهر السلبية ويتصدى لها، لأنه في الأخير تتأثر المنظومة برمتها بدءاً بالضحية وإنهاءً بالمنظمة، إذا لم توضع الطرق والآليات الاستراتيجية المناسبة لوقف هذا الوباء الصامت الذي ينخر بالأفراد والجماعات ويفكك طابور التنظيم داخل المنظمات وهنا يأتي دور المختص في التنظيم لكشف مثل هذه التجاوزات التنظيمية والقانونية للعمل، وإبرازها بصورة واضحة كمشكل يسبب الاضطراب ونقص الثقة للأفراد وفقدان الرفاهية في جميع مناحي الحياة العملية.

13. قائمة المراجع:

- سليمان، عبد الرحمان سيد الببلاوي، إيهاب. (2010). الأبناء والعدوانية لدى الأبناء العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة. دار الزهراء، الرياض.
- علي موسى الصبحيين، محمد فرحان القضاة. (2013). سلوك التنمر عند الأطفال والمراهقين "مفهومه، أسبابه، علاجه". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، ص8.
- American Bar Association (May 22, 2007). "Buried bodies, bad apples and law firm bullies: Lawyer ethics conference deals with tough issues." [Online]. Available: www.abanews.org.
- American Institute of Stress (2007). [Online]. Available: www.stress.org/job.htm.
- Brodsky, C.M. (1976). The harassed worker. Toronto, ON: Lexington Books.
- Corporate Leavers Survey. (2007). [Online]. Available: www.lpfi.org/workplace/corporateleavers.html.
- Davenport, N., Schwartz, R. & Elliot, G. (2005). Mobbing: emotional abuse in the American workplace. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Hershcovis, M.S. & Barling, J. (2008). "Outcomes of workplace aggression and sexual harassment: A meta-analytic comparison." Presented at the 7th Annual Work, Stress, & Health Conference, Washington, DC.

- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C. (2001). "Origins of bullying: Theoretical frameworks for exploring bullying." In N. Tehrani (ed.) Building a culture of respect: Managing bullying at work (pp. 3-19). London: Taylor & Francis.
- Hornstein, H.A. (1996). Brutal bosses and their prey: how to identify and overcome abuse in the workplace. New York: Riverhead Books.
- McCord, L.B. & Richardson, J.B. (Fall 2001). "Are workplace bullies sabotaging your ability to compete?" Graziadio Business Report, Pepperdine University.
- Namie, G. & Namie, R. (2003). The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job. Naperville, IL:Sourcebooks.
- Namie, G. & Namie, R. (2000). "Workplace bullying: The silent epidemic." Employee Rights Quarterly, 1 (2), 1-12.
- Namie, G. (2007). "The challenge of workplace bullying." Employment Relations Today, 34(2, Summer 2007), 43-51.
- Neuman, J.H. (2004). The role of the workplace in workplace bullying. Perspectives on Work, 40, 7-32.
- Teresa A. Daniel, J.D., Ph.D.(2009). Stop Bullying at Work: Strategies and Tools for HR & Legal Professionals. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-1-58644-135-7.
- Yamada, D.C. (2006). "The 'Healthy Workplace' Bill: A Model Act." [Online]. Available: www.bullyinginstitute.org.
- Yamada, D.C. (June 2007). "Potential legal protections and liabilities for workplace bullying." [Online]. Available: www.newworkplaceinstitute.org.
- Cranshaw, L. (2005). Coaching Abrasive Executives: Exploring the Use of Empathy in Constructing Less Destructive Interpersonal Management Strategies. Fielding Graduate University Doctoral Dissertation.
- Futterman, S. (2004). When you work for a bully: Assessing your options and taking action. Montvale, NJ: Croce Publishing Group Gallup Organizational Poll (2000). [Online]. Available: www.pdkintl.org/kappan/kpol0009.htm.

-Gualandri M. (2012). Counterproductive Work Behaviorsand Moral Disengagement, Doctorate, university Roma.