

دراسة تشخيصية لمستويات سلوكيات التنكيد من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي.

-دراسة ميدانية بمديرية الضرائب-سطيف-

A diagnostic study of the levels of bullying behavior from the perspective of workers in the service sector.

A field study at the Taxe Administration- Setif

عسلي سمرة

أستاذ محاضر-أ- جامعة محمد دباغين سطيف 2 colibak@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/11/07 تاريخ الاستلام: 2024/04/30 تاريخ النشر: 2024/06/27

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مستويات سلوكيات التنكيد من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي، حيث تكونت عينة الدراسة من 97 عامل بمديرية الضرائب سطيف، قد تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة خاصة بسلوكيات التنكيد، كما استعملت الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والنسب المئوية.

بعد تحليل ومناقشة نتائج الدراسة تم التوصل إلى:

-مستوى سلوكيات التجنب كان متوسط.

-مستوى سلوكيات العزل كان ضعيف.

-مستوى سلوكيات تشويه السمعة الشخصية كان ضعيف.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات التنكيد-سلوكيات التجنب-سلوكيات العزل-سلوكيات تشويه السمعة الشخصية.

Abstract:

The study aims to know the levels of bullying behavior from the point of view of workers in the sector, where the study sample consisted of 97 workers in the Tax Directorate of Setif.

After analysing and discussing the results of the study, it was concluded:

-The level of avoidance behaviors was average.

--The level of isolation behaviors was poor.

---The level of personal— defamation behaviors was low.

Keywords: bullying behaviors- avoidance behaviors — isolation behaviors — defamation behaviors

### المقدمة:

إن الحفاظ على العنصر البشري مسؤولية كل واحد منا سواء في الحياة الشخصية أو المهنية، ولا يخفى على الجميع أن الحفاظ على النفس البشرية لها أهمية كيف ولا، وهي الثروة التي لا تقدر بثمن وذلك بالمحافظة على سلامتها والاهتمام بها وعدم إهمالها أو الإضرار بها في مختلف مجالات الحياة خاصة المجال المهني.

ومما لا شك فيه أن المؤسسة كيان اجتماعي ينشأ وفق معطيات بيئية ومادية واجتماعية تتفاعل فيما بينها قصد تحقيق أهدافها، فكان عليها استغلال هذا المورد باعتباره المحرك الحقيقي واستثماره بشكل يسمح لها بالمحافظة على توازنها وكيانها وبقائها واستمرارها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، خاصة في ظل المنافسة والتغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي. والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذا، إذ لابد أن يحظى المورد البشري بالاهتمام ومدى تحقيق رغباته وآماله باعتباره من أصعب عناصر هذه العملية من حيث إدارته لما يتسم به من صعوبة في التنبؤ بسلوكه المستقبل أو أهم محددات هذا السلوك أو أبعاده.

وما تجدر الإشارة إليه هناك مجموعة من المتغيرات والسلوكيات التنظيمية التي قد تعترض مسيرة أو نشاط أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها والتي تقف حائلا دون الوصول إلى تحقيق أهدافها، منها سلوكيات التنكيد إذ تعد من بين السلوكيات اللاإنسانية والتي ترتبط هي الأخرى بسلسلة من المتغيرات كعدم الرضا، الاستياء، الإجهاد، والدراسات عديدة في هذا المجال، حيث أن هذه السلوكيات في الوسط

المهني تعد من بين المعاملات القديمة التي عرفها الإنسان في بيئته ، غير أن البحوث الحديثة وما تبعها من ضجة إعلامية عالمية حول الموضوع والتي بينت من خلال الإحصائيات مدى انتشارها في كل الأوساط المهنية، جعل معظم الدول وبالأخص الأكثر تصنيعا من وضع قوانين ردعية للحد من ممارسة هذه السلوكيات المهينة لحماية كرامة العامل أو الموظف في مكان عمله وما تشكله من عواقب سلبية على صحته النفسية والجسمية، من اضطرابات نفسية إلى أفكار تشاؤمية تقود بصاحبها لا محالة إلى الانتحار.

أنها إحدى مظاهر العنف في العمل والتي 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 من كل الجوانب العلمية لما تشكله من معاناة نفسية عميقة الآثار والألم خفية ترهق صاحبها في صمت لأنها ناجمة من شخص مُنكّد أعطى لنفسه الحق في السيطرة على الآخرين ليطيعوه وتقترف في حقهم سلوكيات التجريح والإهانة المستمرة، فيكونوا هدفا أو ضحية.

وانطلاقا من ذلك تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد المعالم الحقيقية لمستوى سلوكيات التنكيد لدى العامل الجزائري.

#### 1-الإشكالية

يعتبر العمل من المقومات الأساسية في حياة الفرد وسببا في تحقيق سعادته الشخصية والمهنية، فبالعمل يزدهر ويتطور من خلال تحقيق طموحاته، كما يساهم في بناء هويته واكتساب القدرة على التكيف مع البيئة الاجتماعية والمهنية، لكن ينبغي لنا أن ندرك أنه ليس هو الحال دائما، فقد يمكن للعمل أن يكون مكانا للمعاناة، حيث أن العامل في مكان عمله قد يتعرض إلى جملة من المضايقات السلوكية المكونة لظاهرة التنكيد التي ينتهجها المُنكّد بنية تدمير الضحية على مستوى النفسي والجسدي.

(Laila Salah, 2008, p.15)

عموما فإن التنكيد يأخذ شكل من أشكال السخرية والتنقيص من الكفاءة المهنية أو العزل عن محيط العمل أو سحب المسؤوليات منه بشكل تعسفي أو إعطاء مهمات مُهينة وقد يصل إلى حد اتهام الضحية بالمرض العقلي، وما من شك في أن هذه المعاناة الصامتة والمهينة الناجمة عن أفعال خفية والتي يصعب رؤيتها وحتى تحديدها قد تسبب عدة مشاكل على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسة وهذا ما قد ينعكس على أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة وهذا حسب كثير من الباحثين (Leymann, Marie France) (et Ravisy).

نظرا لتزايد شدة ظاهرة التنكيد واتساع انتشارها مع اختلاف صورها وأثارها النفسية والجسدية للعامل، في دول العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة مع افتقار التشريع الجزائري للمواد القانونية لتجريم هذه الظاهرة ومعاقبة مرتكبيها، حسب ما كشفت النقابية والناشطة في مجال حقوق الإنسان "نجية زعودة".

ارتأينا القيام بهذه الدراسة حول التنكيد في الوسط المهني بالقطاع الخدماتي نتيجة لخصوصية هذا الأخير الذي يعتبر أرضية خصبة لانتشار هذه الظاهرة و تباين أثارها على الصحة النفسية والجسدية للعامل الجزائري، وجعل بيئة العمل بيئة غير آمنة وغير سليمة، من أجل مكافحتها ومنعها وعدم تجاهلها أملا في إيجاد صيغ عملية وقانونية لها. فهي بمثابة تدمير الفرد في مكان عمله.

وعليه يمكننا طرح التساؤل التالي الذي يكون منطلقا لإشكالية بحثنا:

ما مستوى سلوكيات التنكيد من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب)؟

التساؤلات الفرعية:

1-ما مستوى سلوكيات التجنب من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب)؟

2-ما مستوى سلوكيات العزل من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب)؟

3-ما مستوى سلوكيات تشويه السمعة الشخصية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب)؟

2-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على مستوى سلوكيات التنكيد من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب) من خلال:

1-التعرف على مستوى سلوكيات التجنب من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب).

2-التعرف على مستوى سلوكيات العزل من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب).

3-التعرف على مستوى سلوكيات تشويه السمعة الشخصية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب).

### 3-تحديد المصطلحات الإجرائية للدراسة:

#### التنكيد:

هو مجموعة من السلوكيات العدوانية والتعسفية المتمثلة في الأقوال، الأفعال، الحركات، الإيماءات متكررة خلال ستة أشهر الأخيرة الممارسة من قبل الرؤساء والتي يتعرض لها العاملين بالقطاع الخدماتي (مديرية الضرائب، سطف). بنية المس بشخصيته وكرامته وسلامته النفسية والجسدية. أو هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم للاستبيان الذي استخدم لقياس سلوكيات التنكيد.

- سلوكيات تجنب المنكد عليه: هي مجموعة من السلوكيات العدوانية والتعسفية المتكررة يتعرض لها العاملين بالقطاع الخدماتي بمديرية الضرائب بهدف رفض ومنعه من التعبير عن رأيه.
- سلوكيات عزل المنكد عليه: هي مجموعة من السلوكيات العدوانية والتعسفية المتكررة يتعرض لها العاملين بالقطاع الخدماتي بمديرية الضرائب بهدف عزله جسدياً عن باقي زملائه في العمل.
- سلوكيات تشويه السمعة الشخصية للمنكد عليه: هي مجموعة من السلوكيات العدوانية والتعسفية المتكررة يتعرض لها العاملين بالقطاع الخدماتي بمديرية الضرائب بهدف المس بمصداقيته بين زملاء العمل.

#### 4-الدراسات السابقة:

1-4-دراسة (NurkaPranjlić) وآخرون 2006: سلوكيات التنكيد والإجهاد والقدرة على العمل لدى أطباء البوسنة.

هدفت الدراسة إلى تقييم تكرار سلوكيات التنكيد والكشف عن طبيعة العلاقة بين سلوكيات التنكيد والإجهاد والصحة والقدرة على العمل لدى الأطباء. بلغت عينة الدراسة 511 طبيب، منهم 353 أنثى، 158 ذكر، السن المتوسط كان 44 سنة، 242 طبيب يعملون بوقت 8 ساعات في اليوم و63 طبيب يعملون ساعات إضافية في اليوم، معظم أفراد العينة متزوجين بنسبة 74%. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان، الأول خاص بسلوكيات التنكيد ويحتوي على (فئات سلوكية والمحور الثاني يحتوي على أعراض الإجهاد، أما الاستمارة الثانية خاصة بنمط الشخصية A/B. كما تم استخدام مقياس القدرة على العمل كمعيار أو مؤشر لقياس أداء العمل، الصحة، الضغط، الرضا عن العمل. المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي. أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي كالتالي:

- معظم إجابات أفراد العينة تميل 76% تكلموا عن نوع على الأقل أو عدة أنواع من سلوكيات التنكيد، والنوع الأكثر تكرار يتمثل في تهديد الوضعية المهنية، والعزل، التعليقات، السخرية، حرمان الفرد من مسؤولياته بدون استشارته.
  - المشرف أو المدير أعتبر كمتعسف من طرف 320 من أفراد العينة، 251 من أفراد العينة أنهم تعرضوا لسلوكيات التنكيد من طرف المدير والزلاء من نفس الرتبة المهنية.
  - أفراد العينة الذين تكلموا عن تعرضهم لسلوكيات التنكيد من نمط الشخصية A.
  - لقد كان هناك ارتباط معنوي بين كل العوامل المتغيرة والمدركة في استمارة الضغط المهني (الإجهاد) وسلوكيات التنكيد، القدرة على العمل، ونمط B/A.
  - أفراد العينة الذين تعرضوا للتنكيد (238) تكلموا عن نقص التحفيز عن العمل وأهم أعراض الإجهاد فقدان الثقة، النعاس كمؤشر لأعراض اكتئاب، القلق، الإحساس بالخطر، الاكتئاب، العياء.
  - هناك ارتباط معنوي بين الأعراض الذهنية ونقص الدعم الاجتماعي من قبل المسؤولين السامين.
  - إن التعرض المستمر لسلوكيات التنكيد عامل معنوي للتنبأ بأخذ عطلة مرضية بالنسبة للسنة المقبلة.
  - يوجد ارتباط قوي بين نية ترك العمل وعدم الحصول على الدعم الاجتماعي من قبل المسؤولين أو زملاء في العمل.
  - يوجد ارتباط قوي بين سلوكيات التنكيد والإرهاق. (Nurka Pranjic, 2006, pp.750-757)
- 2-4-دراسة (Lars Johan Hauge, 2007):** بيئة العمل الضاغطة وعلاقتها بسلوكيات التنكيد.
- هدفت الدراسة إلى البحث في معرفة نسبة العلاقة بين العوامل البيئية الضاغطة في العمل وممارسة سلوكيات التنكيد.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين عوامل ضغط العمل وسلوك القيادة باعتبارها كعوامل أو مسببات والتي من خلالها يمكن التنبؤ بالتنكيد في العمل، على أساس أن بيئة أي ضغط وضعف تنظيم بيئة العمل قد يؤديان إلى ظروف تنتج ممارسة سلوكيات التنكيد. بلغت عينة الدراسة حوالي 4500 عامل من مجتمع أصلي 2539 عامل أداة تم استخدام استمارة خاصة بالأفعال السلبية أي تصف مختلف أنواع السلوكيات التي يمكن اعتبارها كتتنكيد في الوسط المهني. واستمارة خاصة بوصف بيئة العمل من خلال قياس الرضا في العمل، مهام ومسؤوليات العمل، السلطة، صراع الدور، غموض الدور. إن المنهج الوصفي هو المتبع في هذه الدراسة. توصلت النتائج إلى:

- يوجد ارتباط معنوي بين متغيرات بيئة العمل وممارسة سلوكيات التنكيد في مكان العمل.
  - يوجد علاقة ارتباطية قوية وسالبة بين الرضا في العمل وممارسة سلوكيات التنكيد.
  - توجد علاقة ارتباطية معنوية بين السلوك القيادية وممارسة سلوكيات التنكيد.
  - توجد علاقة ارتباط بين كل من المسؤوليات والمهام، قرار السلطة، غموض الدور، صراع الدور، الصراع بين الأشخاص وارتفاع مستوى ممارسة سلوكيات التنكيد في مكان العمل.
  - توجد علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة المستبدة وممارسة سلوكيات التنكيد في مكان العمل.
  - لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الديمقراطية وممارسة سلوكيات التنكيد في مكان العمل.
- (Lars Johan Hauge, 2015, pp.220-242)

#### 3-4-دراسة حشلافي حميد 2008: التنكيد النفسي في العمل مظهر من العنف.

هدفت الدراسة إلى مدى وجود هذه الظاهرة في الوسط الصحي والبحث عن العوامل المسببة لهذا السلوك وتقييم الآثار الفردية بالنسبة للصحية. لقد حضت هذه الدراسة عينة تتكون من 150 عاملا يشتغلون بالمراكز الصحية وشملت أنواع المصالح الاستشفائية الطبية والجراحية. تم استخدام استمارة مستخلصة من استمارة "ليمان" فيما يخص الجانب التشخيصي (الأفراد بوجود إحدى المضايقات السلوكية بصفة متكررة وفي مدة زمنية لا تفوق الشهر). استعمال اختبار تفهم الموضوع لدراسة شخصية الضحايا واختبار «بيك» لتقييم درجات الاضطرابات النفسية لديهم، تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره يتناسب مع الدراسة الوصفية. كانت نتائج الدراسة أن نوعية مظاهر التنكيد النفسي التهميش والعزل 20%، تلقي أوامر مبهمه ومتناقضة 20%، النقد التلقائي لأي عمل والتصغير من شأنه 38%، الكلمات الجارحة 50%، المراقبة المفرطة أثناء فترات الراحة 14%، أساليب التفرقة والتمييز بين أعضاء الفريق من نفس المصلحة 30%.

- تأثيرات على الصحة: اضطراب نبضات القلب 14%، أمراض قولون 20%، الهيجان 46%، فقدان الرغبة بالعمل 6%.
- تأثيرات المسار المهني: تغير المصلحة نتيجة لتعرض لسلوكيات التنكيد حيث بلغت 42%، أما استعمال العنف ضد الزملاء من نفس المصلحة فكانت بنسبة 44%.
- الأساليب الدفاعية المستعملة من طرف الصحية: استشارة الطبيب كانت استجاباتهم بنسبة 12%، في حين بلغ بند الدفاع ورفض هذا الأسلوب بنسبة 46% (حشلافي حميد، 2008، ص.28)

4-5دراسة موسى الغرابي 2014: التنكيد في مكان العمل بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في جامعة الأردن.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التنكيد من خلال تحديد أهم السلوكيات التي تظهر في مكان العمل، معرفة رد فعل العمال اتجاه سلوكيات التنكيد، الوقوف على كشف عن طبيعة العلاقة بين سلوكيات التنكيد والتوتر لدى عمال جامعة الأردن ووقوف على وجود اختلاف في مستوى التنكيد ترجع إلى العوامل الديمغرافيا. تتكون عينة البحث من 375 عامل 51.8% ذكور و48.2% إناث أعلى تكرار للعمر المتوسط للعينة 34.5 سنة، 30% أكاديميين، 70% غير الأكاديميين. استخدم الباحث في هذه الدراسة استمارة مقسمة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول خاص بأهم سلوكيات التنكيد في الوسط المهني والمحور الثاني خاص بأهم ردود فعل العمال اتجاه هذه السلوكيات وقياس التوتر لدى العمال. تم استخدام المنهج الوصفي. قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 43.67% من أفراد العينة قد تعرضوا للتنكيد في مكان العمل.
  - التنكيد في مكان العمل قد انتشر بصفة واسعة بين غير الأكاديميين 30.71% أما الأكاديميين 23.84%.
  - أهم سلوك التنكيد هو تجاهل آراء الآخرين بنسبة 34.4%.
  - أهم رد فعل اتجاه السلوك التنكيد هو مناقشة هذه التجارب مع الزملاء.
  - تناسب طردي بين ممارسة التنكيد على العمال والتوتر النفسي المصاحب لهم أثناء عملهم.
  - لا يوجد أي فرق معنوي بين إناث والذكور العاملين فيما يخص التعرض للتنكيد.
  - لا يوجد أي فرق معنوي بين مستوى التعليم العاملين فيما يخص التعرض للتنكيد.
  - لا يوجد أي فرق معنوي بين مختلف فئات العمرية العاملين فيما يخص التعرض للتنكيد.
- (Mousa Al-Gharably, 2014, p.2).



## الإطار النظري:

### 1-تعريف التنكيد في الوسط المهني:

#### 1-1-تعريف (Marie-France Hirigoyen, 1978) (Harcèlement moral):

هو سلوك متعسف يبرز من خلال سلوكيات وكلام وأفعال وحركات وكتابات يمكن أن تضر بالشخصية وبالكرامة أو بالسلامة الجسدية أو النفسية للشخص وتجعل منصب عمله في خطر أو تؤدي إلى تدهور جو العمل". (Laila Salah, 2008, p.8)

من السمات الأساسية التي تميز الظاهرة إضافة إلى العنصر التكرار هو التأثير المتراكم لمجموعة صدمات الصغيرة المتتالية والمتكرر والتي تشكل بتجمعها اعتداءً، وكذا عنصر السرية.

#### 1-2-تعريف (Enarsen-SKogstad) (Bulling):

التنكيد هو الظروف التي يعتبر فيها شخص معين أو عدة أشخاص أنهم الطرف المتلقي لأفعال السيئة خلال مدة زمنية وبشكل مستمر في الوقت الذي يكون فيه المستهدف غير قادراً على حماية نفسه من هذه الأفعال السيئة. (Mousaa AL-gharably, 2014, p.4)

من خلال هذا التعريف أن المتنكد (Bully) هو الشخص الذي يقوم بسلوكيات عدائية نيته إحداث أو إلحاق الضرر، وتكرارها في وقت العمل وتظهر في العلاقة التي يختل فيها ميزات القوة بين المتنكد والضحية.

#### 1-3-تعريف (Christophe Dejours):

هو مظهر عيادي للاغتراب الاجتماعي في العمل ناجماً عن ضغوط نفسية ممارسة من الخارج على الفرد من طرف تنظيم العمل وأساليب وطرق التسيير والتقييم وإدارة المؤسسة. (Philippe Ravisy, 2000, p.5)

التنكيد 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 وفقاً للأساليب الإدارية والتسيير والتقييم والمشاريع سواء عن قصد أو غير قصد في تحقيق المعاناة الشديدة وإلحاق الضرر أو التدمير.

حسب (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.

## 2-طبيعة سلوكيات التنكيد:

يعتبر ليتمان من بين الأوائل الذين نظّروا لظاهرة التنكيد في الوسط المهني والذي خصه بتعريف عن طريق وضع قائمة للمضايقات السلوكية التي صنفها إلى خمسة مجموعات حسب الغاية التي تستهدفها إزاء الشخص الضحية المنكند عليها:

### 2-1-منع الضحية-المنكند عليها من كل وسيلة للتعبير:

إن الضحية لا تجد أي وسيلة لتعبّر عن نفسها أو تبدي رأيها بحرية حول عملها، أدائها المهني، طبيعة منصبها ومكان عملها وإذا تكلمت فغالبا تجد من يناقضها ويشاحنّها بشدّة وعنف خلال جلسات العمل إذا سمح لها أن تقول رأيها.

تمنع من مصادر المعلومات، ويلجأ المنكند إلى الرسائل الخطية الغير الرسمية لمخاطبة الضحية كنموذج الاتصال والتواصل، ويقطع روابط الاتصال المباشر معها في زمن الاتصال بالهاتف النقال... رمزا لعزلها وتفادي الالتقاء معها.

وفي نفس السياق منع قنوات الاتصال عن الضحية منع عنها الزيارات من الأشخاص الذين يودون التحدث معها طلب معلومة منها وتجنّبها ملاقة المسؤولين الذين يأتون في زيارات عمل تفتيشية وذلك بإخفاء المعلومة عنها حتى وإن كانت موجودة في اللحظة بمكثها أو مكان عملها. (Leymann, 1996, p.45.) هذه المجموعة من المضايقات السلوكية هدفها منع الضحية من كل وسيلة للتعبير، محاصرتها وإسقاط لقيمتها الذاتية.

### 2-2عزل الضحية عن باقي زملاء العمل:

عندما يتم إقرار بتحطيم وتدمير موظف أو عامل على الصعيد النفسي ينبغي أولا عزله بتفكيك تحالفاته الممكنة كي لا يستطيع الدفاع عن نفسه، فعندما يكون المرء وحيدا يصعب عليه أن يتمرّد وبصورة خاصة إذا ما اعتقد أن الجميع ضده،

قد يكون هذا التصرف مباشر بإبلاغ المنكند لمجموعة العمل بعدم التحدث للضحية وتفاديها قدر الإمكان، أو يلجأ إلى صيغ أخرى لها نفس الهدف (تحويل الضحية إلى مكتب معزول قريب من المراحيض، منعها من وسائل العمل القاعدية كمكتب أو كرسي بالنسبة للموظف، تركها تجول طوال اليوم بالمصلحة دون

تحديد لها مهام وظيفية واضحة وهذا شائع الانتشار بمرافق الوظيف العمومي...وبهذا السلوك يقضي على شخصيتها بالتنكر لأدائها، المهني الذي به يتحقق دورها الاجتماعي. هذه العزلة المبرمجة لتفريق الضحية عن باقي مجموعة العمل تأثر سلبا على نوع علاقات العمل التي تبدو سطحية ومفرغة من كل عناصر التضامن والتفاهم لتتقطع في آخر المطاف فيما بينهم.

هذه المجموعة من المضاعفات السلوكية هدفها ضرب الاستقرار النفسي للضحية في الجانب العلاني مع باقي أفراد مجموعة العمل طوال حياتها المهنية.

#### 2-3-ضرب مصداقية الضحية:

لتحقيق هذا الغرض يقوم المتنكد بمجموعة متعددة من السلوكيات:

- الإهانة المباشرة، السخرية والاستهزاء...
- الكذب عليها، تلفيق الإشاعات عليها التي تستهدف حياتها الشخصية وحتى العائلية وما ينجر عنها من مخلفات سلبية تشوه سمعتها.
- تطلق الإشاعات ضدها في كل مناسبة وتأخذ أبعاد مختلفة وتتلون طبيعتها حسب الظروف والأحداث فقد تكون مبنية على أساس أمور تخص الحياة الخاصة بالضحية، فتعلم ثم تؤول وترجم حسب أهواء المتنكد من أجل تشويه صورة وسمعة الضحية.
- حتى الأسرار التي تتعلق بصحتها الجسدية وخصوصيتها الخاصة جدا وسرية للغاية قد تفشي وتنشر جملة وتفصيلا لكل زائر أو عابر سبيل (ابتعدوا عنها فلديها مرض خطير ومعدي...) هذه المجموعة من المضايقات السلوكية هدفها هو سحق وبصفة عميقة لكرامة الضحية، خدوش وبصفة مبرحة لمشاعر الحب والتقدير لذاتها، زعزعة صورة التقدير والاحترام بين أفراد مجموعة العمل وحتى بين أقرانها، فتفقد ثقتها بنفسها وتشعر بالانهزامية تلاحقها والفشل والإحباط... (Lyn Quine, 1999, p.87.)
- وكما كان الحال لإطارات ذات كفاءة عالية فقدوا ثقتهم بنفسيهم وتقديرهم لذاتيهم عندما وجدوا أنفسهم موضوع سخرية وإهانة ويعاملون بعبارات مقرفة من سبّ وشتيم من قبل مسؤوليهم وأمام أعين مساعدتهم أو غرباء متفرجين... أثارها عميقة أبدية لا يمحوها الزمن، ونقطة انطلاق استجابات جسمية للأمراض المتجرع لهذا النوع من المعاناة النفسية في الوسط المهني.

#### 2-4-إلحاق الضرر بالمسار المهني للضحية:

- إن عدم تحديد بوضوح المهام للضحية، إن حرمان الضحية من أداء مهامها بصفة طبيعية يؤدي بمرور الوقت بفقدانها إلى معارفها ومؤهلاتها.

- حرمان الضحية من وسائل العمل القاعدية أو الأساسية لأدائها المهني، فتضطر لتدبير أمرها بنفسها كالشراء من مالها الخاص أو الاستعانة بالغير من مصالح أخرى مما يضيف عناء آخر لها... والأمر يصبح بالغ الأثر في المرافق العمومية.
- عدم تقييم بصفة عادلة وموضوعية للعمل المقدم من طرف الضحية والتعرض للنقد المستمر والغير مؤسس من المتكدر، هذه المجموعة من المضايقات السلوكية هدفها النيل من الضحية من خلال خلق جملة من العوائق اللامتناهية لحصرها وعدم فسح المجال لها للترقية وغلق في وجهها تحقيق ذاتها وطموحها.

## 5-2- إلحاق الضرر بصحة الضحية:

- خلال هذه المرحلة يصعد المتكدر من وتيرة المضايقات السلوكية التي تبلغ ذروتها القصوى من أجل بسط وفرض سلطته وتحقيق هدفه:
- استعمال عبارات التهديد والوعيد بالعنف أو الضرب.
  - إجبار الضحية بطريقة غير مباشرة على نفقات مالية وتغريمها بمصاريف تدفع من جيبتها لا تعنيها (استعمال سيارتها في مهام لا علاقة لها بعملها، مطالبتها بشراء وسائل العمل، استعمال أدوات مكتبها في غيابها ودون موافقتها...).
  - تكليفها بمهام فيها خطورة كبيرة ودون إعلامها بها مسبقاً أو عن طبيعتها...
- إذن هذه المجموعة من المضايقات السلوكية هدفها سحق الضحية من كل الجوانب وعند الضرورة الملحة استعمال كل الأساليب للتخلص منها. (Marie-France, 2001, p.42)
- إن جملة من المضايقات أو السلوكية المشكلة لظاهرة التنكيد في الوسط المهني والذي يعرض الضحية للإهانة ويعزلها عن كل سند ويدمرها سيكولوجيا من خلال انعدام التواصل معها وممارسة كل وسائل لافتراد الثقة وتخريب تقديرها لذاتها ونفي وجودها وفي بعض الحالات يتطور إلى ممارسة العنف الجسدي.

## 3- مميزات التنكيد في مكان العمل

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

### 3-1- 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 سلوكا سلبيا على الأقل هو القياس الأدق والأصح.

### 2-3-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 أدناها 6 أشهر.

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

### 3-3-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.

### 4-3-القصص: (النية):

وظيفة القصص أو النية في التنكيد يرتبط بما إذا كان الفعل أو السلوك السلبي هو المقصود أولا أو بالنتيجة المحتملة للفعل أو السلوك. (Mousa al-gharilly, 2014, p.10)

### 5-3-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 أبوغزال، 2010، ص.276)

### 4-أشكال التنكيد:

يمكن أن نميز مجموعة من أشكال التنكيد وهي:

#### 1-4-التنكيد النفسي الأفقي:

في هذه الحالة يتعلق الأمر بالإزعاج الذي تتعرض له الضحية من طرف شخص أو مجموعة من أشخاص من نفس المكانة أو المستوى المهني، بعبارة أخرى يتعلق الأمر بزميل يتعدى على زميل آخر. هذا الاعتداء الذي يكون متعدد الأسباب ويأخذ أشكال مختلفة:

#### 2-4-التنكيد النفسي العمودي التنازلي:

في هذه الحالة فإن الرئيس هو الذي يعتدي على مرؤوسيه.

إن رئيس مجموعة العمل، المستخدم، المدير، المعلم، ... يستغل هذه الصفة كرمز للسلطة والحكم فيعتبر نفسه أنه فوق الجميع ويعبر عن هذا الشعور من خلال سلوكه الذي يخرج عن الإطار الرسمي لقانون العمل وحتى عن أصول العلاقات الإنسانية وذلك بغية إهانة كرامة الضحية المستهدفة لإخضاعها بصفة مطلقة.

إنها أحد أشكال العبودية الحديثة في هذا العصر.

إن هذا النوع من التنكيد شائع جدا حاليا في سياق يتم فيه إقناع العاملين بأن عليهم أن يكونوا مستعدين لقبول أي شيء بغية الاحتفاظ بعملهم، فترك المؤسسة فردا يدير مرؤوسيه بطريقة مرعبة وغير إنسانية لا تكثر لها متدركة بالتنظيم قد تكون النتائج وخيمة على المرؤوسين (الضحايا).

#### 3-4-التنكيد النفسي العمودي التصاعدي:

في هذه الحالة فإن الرئيس المسؤول هو الذي يكون مستهدفا من قبل مرؤوسيه.

من بين الوضعيات التي يحدث فيها هذا النوع من التنكيد:

- تعيين شخص في منصب مسؤولية يكون أجنبي عن المؤسسة أو المصلحة، فتلجأ مجموعة العمل وبالأخص عندما تكون تتوقع تعيين مسؤولا من ضمن صفوفها. هذه الصدمة تحولها وخصوصا أعضاء التنظيمات النقابية للعمال إلى استراتيجيات من سلوكيات تنقص الاستقرار وتعزل سير المؤسسة، فتعقد الجمعيات للعمال على أثر كل حدث أو واقعة تقع في محيط المؤسسة، للتنديد وإعلان الرفض العلني لتعيين هذا الشخص مسؤولا عليهم. (حشلافي حميد، 2008، ص. 45-46)

#### 4-4-التنكيد الشامل:

في هذه الحالة فإن الضحية يتعدى عليها مسؤولها وزملائها في العمل في نفس الوقت.

يصادف هذا النوع من التنكيد عندما تكون الضحية مصدر قلق وتهديد حقيقي للمسؤول ومعاونيه، زملاء العمل المتورطين في مخالفات إدارية...، مقابل إصرار ورفض الضحية انتهاج نفس سلوكياتهم.

في هذه الحالة فإن الضحية يتعرف عليها بسرعة على أنها بالنسبة إليهم مصدر تهديد مما يدفع بهؤلاء إلى استعمال كل الطرق حتى العنف الجسدي الشديد حينما تستنفذ كل السبل لجلب الضحية إلى دائرتهم، ومشاطرتهم في اقتسام الكعكة أو لرفضها المطلق لمطالبهم أيا كانت طبيعتها.

#### 5-أسباب التنكيد في الوسط المهني:

الكثير من الباحثين حاولوا التعرف على الأسباب التي يمكن أن تكون لها ارتباط بظاهرة التنكيد في مكان العمل فمثلا صنف (Hoel & Salinm,2003) العوامل المسببة للتنكيد في العمل المؤسسي إلى التغير في طبيعة العمل والكيفية التي ينظم بها، وثقافة المؤسسة والقيادة.

كما أن التنكيد يمكن أن ينشأ من مجموعة هذه العوامل معا أو من أسباب أخرى باختلاف الظروف داخل المؤسسة، وقد اتفق أكثر من باحث على أن السمات الشخصية للمتكدين ربما تكون من أهم أسباب التنكيد، أشار((Kireher, Stihvell Talbot & Chesbrough إلى أن المتكدين في مكان العمل غالبهم في الأصل ضحايا التنكيد في السابق فهم يمارسون سلوك التنكيد من أجل المبادرة بالهجوم لحماية ذواتهم، إضافة إلى بعض السمات الأخرى مثل: مهارة التكيف المنخفضة والحقد والكذب، الخداع والضمير الغائب وهوس السيطرة على الآخرين وخاصة إذا كانوا في موقع قوة.

كذلك اتفق العديد من الباحثين على أن الثقافة المؤسسية ربما تكون عاملا هاما للتنكيد في مكان العمل منهم Alsever2008 حيث أشار إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تشجع على التنكيد، بالإضافة إلى ما سبق فإن انعدام الشعور بالأمن الوظيفي والصراع في العمل وإجراءات العمل المعقدة وانخفاض الاستقلالية في العمل، وإجراءات والترقية والحرية الأكاديمية والقيم والثقافة الأكاديمية، كلها عوامل يمكن أن تكون مصادر جاذبة لخلق بيئة عمل عدائية تشجع على التنكيد بين الموظفين فيها Namie 2012:

- اضطراب الحياة الاجتماعية:
- الضرر الاقتصادي: وهنا يتحدث Namie عن فقدان الموظفون المستهدفون بالتنكيد وظائفهم باستمرار عندما يفقدون تعاطف المديرين المتكدين، ويتم فقدان الوظيفة دون سبب عملي كما يؤثر فقدان المكانة الوظيفية على الدخل بسبب الحرمان من الفرص فتمنح الترقيات لآخرين ويستخدم خفض الدرجة الوظيفية كعقاب إلى جانب رفض الإجازات المستحقة وغيرها من العطلات مدفوعة الأجر. (صيته بنت منديل المنديل وآخرون، 2018، ص، ص75-76).

وقد اعتبرت العوامل الخارجية الخاصة بالثقافة السائدة في بيئة المنكد من الأمور التي يمكن أن تساهم في لجوئه إلى التنكيد في مكان العمل، وتحديدًا فإن البيئة التي تستخدم العقاب بشدة والتي تعيق التواصل المنفتح بين الأفراد داخلها ربما تولد التنكيد لدى أفرادها، أما العامل الهام الآخر الذي يمكن أن يكون له تأثير على ممارسة الأفراد للتنكيد في مكان العمل، فهو دور والإدارة أورد فعلها اتجاه هذا السلوك السلبي فممارسة الإدارة لأسلوب الصمت تجاه سلوكيات التنكيد التي يمارسها البعض يشجع هؤلاء على الاستمرارية، كما أن عدم استجابة الإدارة للشكاوي من الضحايا حول الأذى الذي يلحق بهم يزيد من سلوكيات التنكيد ضدهم، ويفسر البعض بأن ضعف الإدارة في هذا المجال يعود إلى عدم تلقي المدراء والرؤساء تدريباً حول كيفية معالجة هذه الظاهرة، لذا تكون الاستجابة للمشاكل المتعلقة بها ضعيفة. (د. دلال محمد الزعبي وآخرون، 2014، ص، ص 38-39).

ومنه يمكن القول أنه هناك عدة أسباب تفسر بروز ظاهرة التنكيد في مكان العمل منها ما يتعلق بغياب الرقابة من الجهات العليا في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، أو بسبب صفات المدراء وسلوكهم العنيفة والتي يتوقع من الموظفين تحملها على الدوام في سبيل البقاء في العمل، كذلك هنا أسباب تتعلق بالعوامل التنظيمية والتي تعد المحددات الرئيسية لعملية التنكيد في أوساط العمل المتمثلة في التغيرات التنظيمية والسياسات إدارة شؤون الموظفين وأسلوب الإدارة أو أساليب التقييم والتدريب، بالإضافة إلى ذلك نجد أسباب اقتصادية واجتماعية فالأول متعلق بفقدان الموظف المكانة الوظيفية بدون سبب، أما السبب الاجتماعي فيرتبط بتعلق ممارساتهم على أسرهم كما يمنعهم من التفاعل والتواصل العاطفي مع ذويهم وغيرها.

#### الجانب التطبيقي:

##### 1- مجال الدراسة:

1-1- المجال المكاني للدراسة: لقد تم إجراء الدراسة بمديرية الضرائب بولاية سطيف، تم إنشاء هذه المؤسسة في 2014، هي ذات طابع خدماتي، حيث تم تحديد مهامها: تأسيس الضريبة والرسوم بمختلف أشكالها. تحصيل الضرائب والغرامات لصالح الخزينة العمومية. معالجة الشكاوى الجبائية. الرقابة الجبائية والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

##### 1-2- المجال الزمني للدراسة:

امتدت دراستنا من 1 جوان 2021 إلى 25 جوان 2021، وذلك فقد استمرت دراستنا الميدانية حوالي 24 يوم، والتي تمثلت في مختلف الزيارات الميدانية التي قمنا بها من أجل توزيع الاستبيانات الخاصة بالدراسة، وكذا عملية جمع الاستبيانات.

##### 2- عينة الدراسة:



من خلال طبيعة الدراسة التي تدور أساسا حول مستوى أبعاد سلوكيات التنكيد والتي تبنت فيها الباحثة فئة العمال كخلفية أساسية للدراسة، فإن اختيار العينة العشوائية الطبقية التناسبية، كان الخيار الأنسب لنا من أجل تحديد متغيرات الدراسة بصدق ودقة أكثر.

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة من القطاع الخدماتي قدر عددها بـ 97 فرد. تم حساب حجم خاصة كل فئة (نوع الوظيفة) من العينة 97 فردا المتمثلة بنسبة 31.29% من أفراد مؤسسة مديرية الضرائب لولاية سطيف كما يلي:

-أعوان التحكم من الدرجة الأولى 75 (حجم العينة) ← 100%

س ← 24.19% (نسبة أفراد أعوان التحكم من الدرجة الأولى). إذن

س: 19 فرد.

-أعوان التحكم من الدرجة الثانية 90 (حجم العينة) ← 100%

س ← 26.12% (نسبة أفراد أعوان التحكم من الدرجة الثانية).

إذن: 27 فرد

-أعوان التنفيذ 145 (حجم العينة) ← 100%

س ← 46.77% (نسبة أفراد أعوان التنفيذ). إذن س: 68 فرد.

وعليه فإن عدد أفراد عينة هذه الدراسة كان من المفروض أن يقدر بحوالى 114 فردا ولكن لم يتم استلام 17 استمارة نتيجة رفض عدد من الأفراد الإجابة على استبيان الدراسة. فكان حجم عينة هذه الدراسة مقدرة بـ 97 فرد يمثل نسبة 31.29% من مجموع أفراد المجتمع الإحصائي البالغ عددهم بنحو 310 فرد.

### 3-المنهج المستخدم

إن عملية اختيار الباحث لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات السلوكية تتوقف على طبيعة الإشكالية المراد دراستها، وفي هذه الدراسة قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي

### 4-تحديد وسائل جمع البيانات:

يهدف الوقوف مستويات أبعاد سلوكيات التنكيد لدى العامل الجزائري بالمؤسسة الخدماتية، قمنا بتعديل بنود المقياس الخاص بسلوكيات التنكيد لـ Leymann، وذلك بتكييف الأسئلة لتلائم مع أهداف دراستنا مكتفين بـ 26 عبارة التي تقيس أبعاد دراستنا، موزعة على 3 محاور وهي سلوكيات التجنب بـ 10 بنود، سلوكيات العزل بـ 8 بنود، سلوكيات تشويه السمعة الشخصية للمتكبد عليه مع زملائه بـ 8 بنود. اعتمدنا على سلم التنقيط التالي أبدا (1)، أحيانا (2)، دائما (3). كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (1): طريقة تصحيح أداة الدراسة (إعداد الباحثة، 2021، مخرجات spss)

أبدا	أحيانا	دائما	الاستجابة
1	2	3	الترميز
1.66 - 1	2.33 - 1.66	3 - 2.33	المجال
ضعيفة	متوسطة	عالية	المستوى

#### 4-1- حساب الصدق:

للتأكد من صدق الاستبيان اتبعنا طريقة صدق المحتوى وذلك من خلال استطلاع آراء المحكمين، حيث تم توزيع الاستبيان على 10 من أساتذة جامعيين تخصص علم النفس العمل والتنظيم، علم الاجتماع.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

-حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها (Lauche). (بغول زهير، 2006، ص.392)

$$م ص ب = ن - ن / ع$$

-تجميع كل القيم المتحصل عليها في البنود ثم قسمتها على عدد هذه الأخيرة والنتيجة هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق مساوية لـ 0.83.

#### 4-2- حساب معامل الثبات:

تم حساب ثبات أداة الدراسة على عينة بلغت 30 عامل حيث توصلنا إلى ما يلي:

$$\alpha = \frac{ن - ن / ع}{ن} = 1 - \frac{م ع^2}{ب م^2 ك} \text{ (سعد عبد الرحمن، 1998، ص.172)}$$

وبحساب التباين الكلي للاستبيان فإنه يساوي 348.87. وبحساب تباين بنود الاستبيان فإنه يساوي 118.04

جدول رقم (2): يمثل قيمة ألفا كرومباخ لمقياس سلوكيات التنكيد (إعداد الباحثة، 2021، مخرجات، spss)

ألفا كرونباخ $\alpha$	عينة الدراسة	مستوى الدلالة
0.68	30	0.05

ومنه معامل الثبات يساوي 0.68 وعليه نستنتج أن الاستبيان ثابت.

##### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تعتبر التقنيات الإحصائية من أهم الوسائل التي تمكن الباحث من قراءة وتحليل نتائج الدراسة تتم أولا وأخيرا وفق مجموعة اعتبارات منهجية ينبغي عليه أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة في طبيعة إشكالية البحث ومتغيراتها، أهداف البحث، أداة جمع البيانات وغيرها من الاعتبارات، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها النسب المئوية لوصف تكرار الاجابات لدى أفراد العينة وحساب المتوسطات الحسابية لتحليل بعض المعلومات.

##### 6- عرض نتائج الدراسة:

لمعرفة نتائج الدراسة الحالية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل بند لمعرفة مستوى كل بند.

##### 6-1- عرض نتائج التساؤل الأول:

للإجابة على التساؤل ما مستوى سلوكيات التجنب لدى العاملين بالمؤسسة الخدماتية-مديرية الضرائب ببلدية سطيف؟ تم حساب المتوسط الحسابي وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(3): يوضح استجابات افراد العينة حول المحور الأول سلوكيات التجنب (إعداد الباحثة، 2021، مخرجات spss)

البند	دائما		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	المستوى
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
1	45	46.39	29	29.89	23	37.71	2.22	متوسط
2	44	45.36	27	27.83	26	26.80	2.55	عالي
3	32	32.98	37	38.14	28	28.86	2.04	متوسط
4	52	53.60	24	24.74	21	21.64	2.31	متوسط
5	34	35.05	33	34.02	30	30.92	2.04	متوسط
6	34	35.05	33	34.02	30	30.92	2.04	متوسط

7	86	88.65	6	6.18	5	5.51	2.83	عالي	
8	50	51.54	27	27.83	20	20.61	2.30	متوسط	
9	51	52.57	28	28.86	18	18.55	2.34	عالي	
10	69	71.13	17	17.52	11	11.34	2.59	عالي	
المتوسط الحسابي الكلي								2.32	متوسط

يبين الجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى سلوكيات التجنب الممارسة ضد العاملين بالقطاع الخدماتي والذي كان متوسطاً، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 2.32. حيث كانت النتائج كالتالي:

- يري 46.39% من أفراد العينة أن (رئيسهم يمتنع من تحيتهم) بمتوسط حسابي قدره 2.22، وهي درجة متوسطة.

- نلاحظ أن 45.36% كانت استجابات أفراد العينة أن (رئيسهم يصرف نظره عند اقترابهم منه) بمتوسط حسابي قدره 2.55، وهي درجة متوسطة.

- تمثل نسبة 32.60% من استجابات أفراد العينة أن (رئيسهم لا يوجه الكلام لهم) بمتوسط حسابي قدره 2.04، وهي درجة متوسطة.

- يرى 53.60% من أفراد العينة أن (رئيسهم يمنعهم من توجيه الكلام له) بمتوسط حسابي قدره 2.31، وهي درجة متوسطة.

- تمثل نسبة 35.05% من استجابات أفراد العينة أن (رئيسهم يتظاهر وكأنهم غير موجودين) بمتوسط حسابي قدره 2.04، وهي درجة متوسطة.

- تمثل نسبة 35.05% من استجابات أفراد العينة أن (رئيسهم يتجنب علانية الاتصال بهم) بمتوسط حسابي قدره 2.04، وهي درجة متوسطة.

- يرى 88.65% من أفراد العينة أن (رئيسهم يعرضهم لتهديد كتابي بهدف تجنب مواجهتهم) بمتوسط حسابي قدره 2.83، وهي درجة عالية.

- يرى 51.54% من أفراد العينة أن (رئيسهم يعرضهم لتهديد بواسطة مكالمات هاتفية بهدف تجنب مواجهتهم) بمتوسط حسابي قدره 2.30، وهي درجة متوسطة.

- تمثل نسبة 52.57% من استجابات أفراد العينة حيث صرحوا بأن (رئيسهم يعرضهم لتهديدات لفظية بهدف منعهم من طرح انشغالاتهم) بمتوسط حسابي قدره 2.34، وهي درجة عالية.

- تمثل نسبة 71.13% من استجابات أفراد العينة حيث أقروا أن (رئيسهم يمنعهم من التدخل أثناء اجتماع العمل) بمتوسط حسابي قدره 2.59، وهي درجة عالية.

وعليه يمكن القول ان سلوكيات التنكيد التي تهدف إلى تجنب العامل في مكان عمله تجعل هذا الأخير من عدم إيجاد أي وسيلة التواصل المباشر لتعبير عن رأيه أو انشغال بكل حرية حول عمله أو أدائه المهني.

## 2-6- عرض نتائج التساؤل الثاني:

للإجابة على التساؤل ما مستوى سلوكيات العزل لدى العاملين بالمؤسسة الخدماتية-مديرية الضرائب ببلدية سطيف؟، تم حساب المتوسط الحسابي وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(4): يوضح استجابات افراد العينة حول المحور الثاني سلوكيات العزل (إعداد الباحثة، 2021، مخرجات spss)

المستوى	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البند
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
ضعيف	1.28	75.25	73	20.61	20	4.12	4	1
ضعيف	1.30	82.47	80	4.12	4	13.40	13	2
ضعيف	1.41	79.38	77	5.51	5	15.46	15	3
ضعيف	1.43	69.07	67	18.55	18	12.37	12	4
ضعيف	1.24	82.47	80	10.30	10	7.21	7	5
ضعيف	1.12	89.69	87	8.24	8	2.06	2	6
ضعيف	1.45	72.16	70	10.30	10	17.52	17	7
متوسط	1.72	54.63	53	10.30	18	26.80	26	8
ضعيف	1.48	المتوسط الحسابي الكلي						

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن مستوى سلوكيات العزل الممارسة ضد العاملين بالقطاع الخدماتي والذي كان ضعيفا، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب1.48.

حيث جاءت نسب فقرات هذا المحور ضعيفة ومتقاربة في نفس الوقت، إذ من خلال استجابات أفراد العينة في الجدول السابق نجد:

- يري 75.25% من أفراد العينة أن لا (يمنع -رئيسهم-زملاء العمل من التحدث معهم) بمتوسط حسابي قدره 1.28، وهي درجة ضعيفة.

- نلاحظ أن 82.47% كانت استجابات أفراد العينة أن لا (يعين لهم منصب يعزلهم جغرافيا في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 1.30، وهي درجة ضعيفة.

- تمثل نسبة 79.38% من استجابات أفراد العينة أن لا (ينقلهم الى مكتب بعيد عن زملاء العمل) بمتوسط حسابي قدره 1.41، وهي درجة ضعيفة.

- يرى 69.07% من أفراد العينة أن لا (يحرمهم من أي انشغال خارج إطار العمل) بمتوسط حسابي قدره 1.43، وهي درجة ضعيفة.

- تمثل نسبة 82.47% من استجابات أفراد العينة أن لا (يقوم بتهديدهم بأنه لن يكلفهم بأي عمل) بمتوسط حسابي قدره 1.24، وهي درجة ضعيفة.

- تمثل نسبة 89.69% من استجابات أفراد العينة أن لا (يسلب منهم أدوات عملهم المعتادة مثل الحاسوب والهاتف) بمتوسط حسابي قدره 1.12، وهي درجة ضعيفة.

- يرى 72.16% من أفراد العينة أن لا (يسحب منهم مزايا كالسيارة، السكن، وظيفة) بمتوسط حسابي قدره 1.72، وهي درجة ضعيفة.

مما يدفع القول إن سلوكيات العزل من أهم الأساليب التي يستخدمها المنكد، فهي ذات أبعاد خطيرة سواء على مستوى علاقات العمل أو على مستوى صحة العامل النفسية والجسدية ولو بنسبة ضعيفة.

### 3-6- عرض نتائج التساؤل الثالث:

للإجابة على التساؤل ما مستوى سلوكيات تشويه السمعة الشخصية لدى العاملين بالمؤسسة الخدمانية- مديرية الضرائب ببلدية سطيف؟ تم حساب المتوسط الحسابي وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (5): يوضح استجابات افراد العينة حول المحور الثالث سلوكيات تشويه السمعة الشخصية (إعداد الباحثة، 2021، مخرجات spss)

البند	دائما		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	المستوى
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
1	42	43.29	15	15.46	40	41.23	2.02	متوسط
2	30	30.92	10	10.30	57	58.76	1.72	متوسط
3	21	21.64	12	12.37	64	65.97	1.55	ضعيف
4	22	22.68	4	4.12	71	73.19	1.49	ضعيف
5	7	7.21	10	10.30	80	82.47	1.24	ضعيف
6	10	10.30	17	17.52	70	72.16	1.38	ضعيف
7	6	6.18	10	10.30	81	83.50	1.22	ضعيف
8	6	6.18	12	12.37	79	81.44	1.24	ضعيف

المتوسط	الحسابي	الكلي	1.48	ضعيف
---------	---------	-------	------	------

يشير الجدول رقم (5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوي سلوكيات تشويه السمعة الشخصية الممارسة ضد العاملين بالقطاع الخدماتي والذي كان ضعيفا، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 1.48.

يمكن تحليل ما جاء في هذا المحور على النحو التالي:

- يري 41.23% من أفراد العينة أن لا (يعرضهم للإهانة المباشرة بقول أشياء سيئة عنهم) بمتوسط حسابي قدره 2.02، وهي درجة متوسطة.

- تمثل نسبة 58.76% من استجابات أفراد العينة أن لا (ينشر الشائعات والأكاذيب عنهم) بمتوسط حسابي قدره 1.72، وهي درجة متوسطة.

- نلاحظ أن 65.97% كانت استجابات أفراد العينة أقروا أن لا (يسخر منهم أمام الآخرين) بمتوسط حسابي قدره 1.55، وهي درجة ضعيفة.

- تمثل نسبة 73.19% من استجابات أفراد العينة أن لا (يهاجم محيطهم الشخصي من خلال سلوك التخويف مثل توجيه أصابع الاتهام) بمتوسط حسابي قدره 1.49، وهي درجة ضعيفة.

- يري 82.47% من أفراد العينة أن لا (يتهمهم بأنهم مرضى عقليا) بمتوسط حسابي قدره 1.24، وهي درجة ضعيفة.

- نلاحظ أن نسبة 72.16% من استجابات أفراد العينة أقروا أن لا (يقترح عليهم الذهاب للعلاج عند طبيب مختص في امراض العقلية) بمتوسط حسابي قدره 1.38، وهي درجة ضعيفة.

- تمثل نسبة 83.50% من استجابات أفراد العينة أن لا (يقلد طريقة مشيهم او صوتهم او تصرفاتهم قصد الاحتقار) بمتوسط حسابي قدره 1.22، وهي درجة ضعيفة.

- يري 81.44% من أفراد العينة أن لا (يتعدى على وجهات النظر السياسية والدينية الخاصة بهم) بمتوسط حسابي قدره 1.24، وهي درجة ضعيفة.

وبذلك يمكن القول إن سلوكيات التنكيد التي تهدف الى تشويه السمعة الشخصية في مكان العمل هي من المضايقات الأكثر خطورة حيث تهدف الى التأثير على إمكانيات وقدرات العامل المستهدف من حيث الإهانة والسخرية والاستهزاء وتلفيق الاشاعات عليه.

#### 7-مناقشة التساؤلات الدراسة:

7-1-مناقشة نتائج التساؤل الأول: المتعلق بمامتوى سلوكيات التجنب من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي بمديرية الضرائب سطيف؟

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في التساؤل الأول أن مستوى سلوكيات التجنب كان متوسطا، (2.32).

رغم عدم وصول الاستجابة إلى مستوى سلوكيات التجنب التي يتعرض لها العاملین مرتفعاً إلا أنه يمكن القول إن هذه الأخيرة تعتبر الشكل من التنكيد الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المؤسسات ذات القطاع الخدماتي لأسباب كثيرة ومعقدة منها الاقتصادية والاجتماعية التي تتمثل في التنكيد الاستراتيجي المعتمد كأحد أساليب التسيير الذي يصمم من أجل دفع أشخاص إلى الاستقالة أو تسريحهم عندما أصبحوا يشكلون عبئاً مالياً كبيراً على المؤسسة. كما أن تدهور المستوى المعيشي للعامل يعتبر من الأسباب الهامة في تنامي هذه الظاهرة في الوسط المهني عندما يكون العامل معيل الوحيد لعائلته بحيث لا يستطيع مغادرة المؤسسة فهذه الظروف تجعله صامتاً ويقبل ظروف العمل الصعبة والسيئة من أجل البقاء والخوف من الطرد مما يجعله فريسة سهلة لسلوكيات التجنب من قبل المنكد. حسب (Dejours) يتحول الخوف إلى نظام في المؤسسة، إنه محرك للذكاء ويسمح بتقليل الهفوات من طرف العمال. أما العوامل التنظيمية فهي المحددات الرئيسية لعملية التنكيد في أواسط العمل المتمثلة في التغيرات التنظيمية والسياسات إدارة الشؤون الموظفين أو أساليب التقييم والتدريب..... فهذه العوامل يمكن أن تشكل عاملاً أساسياً في انتشار هذه الظاهرة حسب Dejours، وفي الوقت نفسه أكدت ماري فرانس في هذا السياق أن هذه الظاهرة ليست فقط موجودة في بيئات عمل ذات مستويات عالية من التوتر وسوء التنظيم بل أن بيئات ذات ممارسات إدارية والمكتوبة غير واضحة تؤدي إلى أفعال ضارة فردية. منها التغيرات التنظيمية، الضغوط التي تنتقل في شكل سلاسل، تفكك جماعات العمل، تبني استراتيجية الإزاحة، زيادة عبء العمل، عزل الأهداف الفردية، نوع القيادة الممارسة وغيرها من الأسباب التي تتحكم في ظهور وانتشار هذه الظاهرة التي تهدف إلى إهانة كرامة العامل المستهدف. وأن هذا النوع من التنكيد يؤدي إلى حفظ المعلومات وإخفاءها عن العامل فتعرقل وظيفة الإنتاج وتحول دون تحقيق الهدف من جهة، كما أن عدم توافر المعلومات تعتبر من بين معوقات الاتصال من جهة أخرى. حيث أن الاتصال يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية، يحسن أجواء العمل، يعزز العلاقات الإنسانية، ورفع من معنويات العمال ومنه فنحن في اتصالاتنا نؤثر ونتأثر، نغير ونتغير وإذا توقفت سبل الاتصال تتهار العلاقات الإنسانية في الوسط المهني.

2-7- مناقشة نتائج التساؤل الثاني: المتعلق بمامتوى سلوكيات العزل من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي بمديرية الضرائب سطيف؟

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في التساؤل الثاني أن مستوى سلوكيات العزل كان ضعيفاً، (1.48).



يمكن القول ان هذا النوع من سلوكيات العزل ذات أبعاد خطيرة سواء على مستوى علاقات العمل فتأثر سلبا حيث تصبح علاقات سطحية مفرغة من عناصر التضامن والتفاهم لتتقطع في آخر المطاف، أو على مستوى صحة العامل حيث أن سلوكيات العزل يولد الإجهاد أكثر بكثير مما تولده زيادة العمل أو عبئ العمل فالعزل هو وسيلة لمضاعفة الإحساس بالوحدة وهي حالة التي تتنامى فيها إحساس بالخوف والعجز عن المقاومة لكن هذا العجز قد يصل إلى الشعور بالذنب.

إن هذه المجموعة من المضايقات السلوكية هدفها ضرب الاستقرار النفسي للعامل المستهدف في الجانب العلائقي مع باقي أفراد مجموعة العمل طوال مساره المهني حيث يؤثر في الجانب النفسي للعامل ويؤدي إلى ظهور مجموعة من الاضطرابات، غير ان حسب استجابات افراد العينة انهم يتعرضون لهذه السلوكيات بمستوى ضعيف، قد يعود ذلك للمناخ التنظيمي والثقافة السائد في المؤسسة، التي تقوم علي التفاهم والاحترام والمساواة في الفرص، التعاون، عدم ممارسة الضغوط علي العمال بحجة الانتاجية والجودة، وتقليل من الصراعات بين العمال من خلال نظام المكافآت، تحديد مهام وواجبات الموكله لصاحبها، وعقد الاجتماعات بصورة دائمة التي تزيد من فرص التعبير عن مشاغلهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذه الظروف تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العمال، و رفع معنوياتهم و إحساسهم بالأمن داخل المؤسسة و من ثم تقليل من حدة وخطورة سلوكيات العزل في الوسط المهني.

3-7- مناقشة نتائج التساؤل الثالث: المتعلق بمامستوى سلوكيات تشويه السمعة الشخصية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي بمديرية الضرائب سطف؟

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في التساؤل الثالث أن مستوى سلوكيات تشويه السمعة الشخصية كان ضعيفا، (1.48) فهذه السلوكيات من المضايقات الأكثر خطورة على العامل فهي سلوك عدائي سلمي وغالبا الشخصية التي تمارسه لا تتمتع بالصحة النفسية ولا باللياقة الاجتماعية الكافية، كما أن تشويه سمعة العامل أخلاقيا واجتماعيا قد ينفر منه زملائه في العمل فيجد نفسه مهारा غير قادر على الدفاع عن نفسه والتي تتمثل في الإهانة المباشرة والسخرية والاستهزاء والكذب وتلفيق الإشاعات عليه. ومن خلال تصنيفها في مستوى منخفض يمكن ارجاعها إلى العوامل المرتبطة بالفرد كنمط شخصيته، يتمتع بخصال و اخلاق حميدة إضافة الى خصائص يتميز بها مثل النشاط والحيوية وشفافيته، ذات نية حسنة لديه شعور بالمسؤولية التي يشرف عليه متشبع بالقيم والمبادئ الأخلاقية مما تجعله شخصية متألقة وماهرة أو العوامل التنظيمية منها المناخ التنظيمي السائد والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لمحاربة سلوكيات تشويه السمعة الشخصية التي يواجهها الفرد في حياته المهنية أي مساعدته و حمايته من المضايقات السلوكية او ردها او الحد منها علي مستوى المؤسسة او الهياكل الحكومية كالقضاء على حد سواء من خلال تشريع قوانين صارمة عقابية في

حالة ارتكاب هذا السلوك، إضافة إلى إجراءات التكفل في حالة تعرض العمال لهذه المضايقات من قبل لجان الوقاية والحماية في العمل.

#### الخاتمة:

نظرا لما يكتسبه موضوع التنكيد من أهمية في الوقت الحاضر جعل دراستنا تتجه لهذا الموضوع حيث انطلق هذا البحث من تساؤل ما مستوى سلوكيات التنكيد من وجهة نظر العاملين بالقطاع الخدماتي مديرية الضرائب، واستنادا إلى ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ودراسات التي لها علاقة بالموضوع، تسائلنا حول مستويات سلوكيات التنكيد بأبعاده المختلفة.

وإن دلت النتائج المتوصل إليها من خلال عرضها وتحليلها أن افراد العينة يتعرضون إلى مجموعة من سلوكيات التنكيد بمختلف أنواعها وتصنيفاتها خاصة في القطاع الخدماتي نظرا لطبيعة وخصوصية هذا القطاع الذي يعتبر كأرضية خصبة لتنامي هذه الظاهرة. حيث أن افراد العينة يتعرضون إلى سلوكيات التجنب بمستوى متوسط، ويتعرضون لسلوكيات العزل بمستوى ضعيف، أخيرا يتعرضون لسلوكيات تشويه السمعة الشخصية بمستوى ضعيف.

في سلوكيات العزل ورفض التواصل مع العامل (المنكد عليه) وتشويه سمعة العامل بين زملائه من خلال الكذب والقذف وإطلاق الإشاعات، والاستهزاء به وضرب مصداقية العامل في العمل مثل إعطاء مهام مهيينة أو سحب مسؤوليات منه بشكل تعسفي أو مراقبته وانتقاده من أجل تقليل وتصغير مهامه، وكما تصل خطورة هذه السلوكيات إلى مضايقات تهدف إلى إلحاق الضرر بصحة العامل وذلك بإجباره على القيام بمهام تضر بصحة دون الأخذ بعين الاعتبار لحالته الصحية أو العمر، والتي تؤدي في النهاية إلى آثار سلبية على المستوى الشخصي للفرد.

كما أن التنكيد في الوسط المهني ينعكس بصورة مباشرة على جودة المنتج (خدماتي أو صناعي) الذي ينجزه العامل وعلى صورة المؤسسة الاقتصادية وعليه يجب على مختلف المؤسسات من جهة والسلطات من جهة أخرى وضع هذه الظاهرة تحت مجهر البحث العلمي والعملي (الميداني) حتى يقيم الوضع الراهن لها بصورة أكثر شمولية، وإلى أن يحدث ذلك تبقى خطورة ظاهرة التنكيد حيث لا تكمن فقط في حجمها أو طبيعتها أو معدلات حدوثها بل فيما تولده من مشكلات لاحقا على مستوى صحة الفرد، المؤسسة والمجتمع ككل.

### التوصيات والاقتراحات:

- 1- تصميم برامج فعالة حول الامتثال والأخلاقيات وتنفيذها بشكل صارم من أجل توفير بيئة سليمة خالية من أي سلوك تنكيد.
- 2- الارتقاء بسلوكيات التي يمارسها كل فرد على حد الأمر الذي ينعكس على المؤسسات بصورة واضحة وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التحفيز المعنوي من أجل تحسين السلوكيات داخل العمل مثل ما هو معمول به في الدول المتقدمة.
- 3- إلزام صاحب العمل أو المسيرين بتأمين بيئة سليمة وذلك عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية لتفادي وقوع سلوكيات التنكيد في المؤسسة أو معالجة الموضوع في حال وقوعه (تضمين نظام الداخلي للمؤسسة بمواد خاصة بالتنكيد وإيجاد أصول تقديم الشكوى في جميع الحالات التي يضع فيها نظاما داخليا أو يكون فيها وضع هذا النظام إلزاميا وفق قانون العمل أو أي عقد جماعي).
- 4- إنشاء هيئات خاصة بحماية العمال المتضررين والشهود من أي تدبير تعسفي أو انتقامي.
- 5- ضمان حقوق المتضرر من التنكيد بترك العمل على عاتق المؤسسة بالحصول على تعويض يتناسب مع خطورة الأفعال المتكررة.
- 6- تكوين القادة والمدراء على تبني استراتيجيات من أجل التفريق بين الأساليب القيادية وسلوكيات التنكيد.
- 7- تجريم سلوكيات التنكيد من خلال وضع قوانين تتضمن عقوبات وإجراءات قانونية لحماية العمال.

### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو غزال، معاوية. (2010). أسباب السلوك الإستقوائي من وجهة نظر الطلبة المستقيمين والضحايا، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. الأردن. (المجلد 7، العدد 2)
- 2- دلال محمد الزغبى، روان علي مهيدي، (2014)، سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الأردن، (العدد 35)
- 3- حشلافي، حميد. (2008). التحرش النفسي في الوسط المهني (ط1). الجزائر، وهران: دار النشر.
- 4- فرانس، ماري. (2010). الاستنزاف المعنوي (ط1). (ترجمة سهيل أبو فخر). دمشق: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.

5-صيته بنت المنديل المنديل وآخرون، (2018)، السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة الملك عبد العزيز -بجدة-، (المجلد 2، العدد9).  
المراجع باللغة الأجنبية:

1-Hirigoyen. MF: Le harcèlement moral dans la vie professionnelle, syros pocket, Paris, 20011

2-Lars Johan Hauge, Relationships between stress ful work environments and Bullying: Results of a large representative study, 2007, in: <http://www>

3-leymann Heinz, The Content and Development of Mobbing at work, European journal of work and organizational psychology, 1996.

4-Leymann.H: Gustafsson, A, Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders, Eur J Work organ psycho, 1996

5-Nurka Pranjic, all, Mobbing, stress, and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina : Survey Studay, 2006 in: [www.cmj.fr](http://www.cmj.fr).

6-Salah Laila-Eddine L : Le harcèlement moral au travail, des sciences humaines et sociales, universite paris, thèse de doctorat, 2008.

7--Ravisy, P : Le harcèlement moral au travail, Delmas Express, paris, 2000.

8-Lyn Guine, Workplace Bullying in NHS Community trust: staff questionnaire Survey, 1999 in: [www.researchgate.net/publication/13372872](http://www.researchgate.net/publication/13372872)

9-Moussa EL ghara .(2014)The bullying in the workplace among academic and non-academic employees at the University of Jordan,Docteoral These.

الملاحق: استبيان خاص بسلوكيات التنكيد

المحور 1: سلوكيات التجنب:	دائما	أحيانا	أبدا
1-يتمتع المسؤول من تحيتك.			
2-يصرف المسؤول نظره عند اقترابك منه.			
3-لا يوجه الكلام إليك.			
4-يمنعك من توجيه الكلام له.			
5-يتظاهر وكأنك غير موجود.			
6-يتجنب علانية الاتصال معك.			
7-يعرضك لتهديد الكتابي بهدف تجنب المواجهة			
8-يعرضك لتهديد بواسطة المكالمات الهاتفية بهدف منعك من طرح انشغالك			
9-يعرضك لتهديد اللفظي كالصراخ، التوبيخ...			
10-يمنعك من التدخل أثناء اجتماع العمل.			
المحور 2: سلوكيات العزل (عزل الضحية)			
11-منع زملاء العمل من التحدث معك.			
12-يعين لك منصب يعزلك جغرافيا في المؤسسة.			
13-ينقلك إلى مكتب بعيد عن زملاء العمل.			
14-يحرمك من أي انشغال خارج إطار العمل.			
15-يقوم بتهديدك بأنه لن يكلفك بأي عمل.			
16-يسلب منك أدوات عملك المعتادة (الهاتف، الحاسوب...)			
17-يسحب منك مزايا (السيارة، الوظيفة، السكن)			
18-يحرمك من المزايا الممنوحة للآخرين.			
المحور 3: سلوكيات تشويه السمعة الشخصية للضحية بين الزملاء			
19-يقول أشياء سيئة عنك.			
20-ينشر الشائعات والأكاذيب عنك.			
21-يسخر منك أمام الآخرين.			
22-يهاجم محيطك الشخصي من خلال سلوك التخويف مثل			

			توجيه أصابع الاتهام
			23-يتهمك بأنك مريضا عقليا.
			24-يقترح عليك الذهاب للعلاج عند طبيب مختص في الأمراض العقلية.
			25-يقلد طريقة مشيك أو صوتك أو تصرفاتك قصد الاحتقار.
			26-يتعدى على وجهات النظر السياسية والدينية الخاصة بك.