

سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية

منى محمد سيد إبراهيم

جامعة المنصورة
جمهورية مصر العربية

الملخص

تناولت الدراسة الحالية سلوكيات الاستقواء في العمل (Workplace bullying) بالمنظمات الحكومية في إحدى المحافظات المصرية، للتعرف على نسبة تعرض العاملين لتلك السلوكيات وردود أفعالهم تجاهها، وكذلك درجة اختلاف ردود أفعال العاملين وفقاً لمتغيري النوع والعمر، بالإضافة للتعرف إلى بعض العوامل المؤثرة في حدوث الاستقواء في العمل. أجريت الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن (٣٨٪) من إجمالي العينة كانوا ضحايا لسلوكيات الاستقواء في العمل، كما توصلت الدراسة لوجود اختلاف بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء، وبرود أفعالهم، أما فيما يتعلق بالعمر فقد وجد اختلافاً معنوياً في التعرض لسلوكيات الاستقواء وردود أفعال الضحايا تجاهها باختلاف المرحلة العمرية للعاملين. وأخيراً، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعض المتغيرات على تلك السلوكيات.

مصطلحات علمية

الاستقواء في العمل، استقصاء التصرفات السلبية المعدل، غموض الدور، صراع الدور، الاستقلالية، النمط القيادي غير المتدخل، التقييم الذاتي، المناخ النفسي الاجتماعي الآمن.

نظراً لخوف الضحية من الإبلاغ عنها حتى لا يتعرض للعزل أو الإقصاء من العمل، فإن الاستقواء في مكان العمل استحوذ على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظمات خلال السنوات القليلة الماضية، فقد أوضحت الإحصاءات بالمملكة المتحدة أن ما يزيد على (١٩,٨) مليون يوم عمل

ظهر مصطلح الاستقواء ضد الآخرين في مكان العمل منذ سنوات عدة، إلا أنه ينظر إليه الآن بوصفه مشكلة مهمة في المنظمات المختلفة، حيث يدرك مديرو الموارد البشرية التكاليف المرتبطة بهذا النمط من السلوكيات العدوانية، وبرغم أن كثيراً من حالات الاستقواء لا يتم تسجيلها

تم تسلم البحث في نوفمبر ٢٠١٠، وأجيز للنشر في مارس ٢٠١١.

العمل (Tambur & Vadi, 2009; Townend, 2008a; Mayhew et al. 2004).

مشكلة البحث

على الرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بتناول سلوكيات الاستقواء في العمل، نجد في المقابل أن السلوكيات السلبية التي تمارس ضد العاملين بشكل عام وسلوكيات الاستقواء في العمل بشكل خاص لم تحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين في البيئة العربية، وأن القليل منها ركزت على بعض السلوكيات السلبية في العمل؛ مثل دراسة (غنيم، ١٩٩٥) التي ركزت على تقديم نموذج مقترح لتفسير سلوكيات عدم انتظام الموظفين في العمل، ودراسة (جودة، ١٩٩٥) التي تناولت التحليل المقارن لظاهرة رشوة الموظف الحكومي، ودراسة (أبو إدريس، ٢٠٠١) التي ركزت على التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية، ودراسة (السيوي وعلوان، ٢٠٠٦) التي تناولت تأثير العدالة التنظيمية على الفساد الإداري، ودراسة عويس (٢٠٠٨) التي اهتمت بالسلوكيات المناوئة للعمل. وهذا، يتطلب بدوره محاولة إلقاء الضوء على تلك السلوكيات من حيث درجة تعرض العاملين لها، وردود أفعال الضحايا تجاهها، وكذا أهم العوامل المؤثرة فيها، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة التساؤلات الآتية:

(١) إلى أي مدى يتعرض العاملون لسلوكيات الاستقواء في العمل بالمديريات موضع التطبيق؟

تفقد سنوياً بسبب الاستقواء، ونصف الأمراض المرتبطة أو القائمة على الضغوط تكون نتيجة مباشرة للاستقواء، كما بلغت التكاليف المترتبة على سلوكيات الاستقواء في عام ٢٠٠٩ م حوالي (٣,٧) بليون جنيه إسترليني، مقارنة بما قيمته (٢) بليون جنيه إسترليني في عام ٢٠٠٠ م (Himachali, 2009).

وأوضحت الإحصاءات في الولايات المتحدة الأمريكية عن عام ٢٠٠٧ م أن (١٣٪) من العاملين الأمريكيين تعرضوا للاستقواء خلال العام نفسه، وأن (٢٤٪) منهم تعرضوا في الماضي للاستقواء، وأن (٤٩٪) من العاملين تأثروا بما تعرضوا له من استقواء في العمل، بينما تبين أنه في عام ٢٠١٠ م أن (٣٥٪) من قوة العمل الأمريكية - التي تبلغ (٥٣,٥) مليون عامل - تعرضوا لسلوكيات الاستقواء في العمل، وأن (١٥٪) كانوا شهود عيان على تعرض زملائهم لسلوكيات الاستقواء (WBI, 2010).

ويعد الاستقواء من بين مصادر ضغوط العمل التي تؤثر سلباً على الفرد والمنظمة؛ حيث يؤدي إلى آثار سلبية نفسية وجسدية للفرد كالإحباط، والتوتر. وتتحمل المنظمة بسبب الاستقواء تكاليف مباشرة مثل تعويضات التقاعد المبكر والغياب لفترات طويلة، ويؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمة من خلال تدني أخلاقيات العاملين وإنتاجيتهم ودوافعهم، بالإضافة إلى زيادة معدلات الغياب ودوران

بالمديرية موضع التطبيق، وأي تلك العوامل أكثر تأثيراً من غيرها.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- سد الفجوة في الدراسات العربية فيما يتعلق بسلوكيات الاستقواء في العمل، فلم تتناولها أية دراسة عربية حتى الآن - في حدود علم الباحثة - بالرغم من اهتمام كثير من الدراسات الأجنبية في دول عدة بتلك السلوكيات، كما ركزت بعض الدراسات الأجنبية على المسببات، و/ أو النتائج، والبعض الآخر على ردود الفعل ولم تقم دراسة واحدة بتناول سلوكيات الاستقواء وردود الأفعال، واختلافها باختلاف كل من النوع والعمر، وأهم العوامل المؤثرة في تلك السلوكيات مجتمعة، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية القيام به.

- توصيف الواقع الفعلي لسلوكيات الاستقواء في العمل، وردود أفعال ضحايا تلك السلوكيات في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية في مصر، وإلقاء الضوء على العوامل المسببة لحدوثها، وهو ما يساعد على تجنب تلك المسببات؛ ومن ثم على التقليل من انتشارها، والآثار السلبية المترتبة عليها في المنظمات المختلفة.

(٢) هل يؤثر نوع الاستقواء على رد فعل الضحية تجاه ما يتعرض له من سلوكيات الاستقواء بالمديريات موضع التطبيق؟

(٣) هل يختلف الذكور عن الإناث فيما يتعلق بدرجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل بالمديريات موضع التطبيق، وكذا ردود أفعالهم تجاهها؟

(٤) هل تختلف درجة تعرض العاملين بالمديريات موضع التطبيق لسلوكيات الاستقواء في العمل، وكذا ردود أفعالهم تجاهها باختلاف عمر الضحية؟

(٥) ما أهم العوامل التي تؤثر في سلوكيات الاستقواء في العمل بالمديريات موضع التطبيق؟ وأي تلك العوامل أكثر تأثيراً من غيرها؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في التعرف إلى درجة انتشار سلوكيات الاستقواء في العمل بالمديريات موضع التطبيق، وتحديد طبيعة العلاقة بين نوع الاستقواء في العمل ورد فعل الضحية تجاهه، والتعرف إلى مدى الاختلاف بين العاملين فيما يتعلق بدرجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل وفقاً للنوع، والعمر، وكذا ردود أفعالهم تجاهها، بالإضافة للتعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الاستقواء في العمل

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشمل الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث مفهوم الاستقواء في العمل، ودرجة تعرض العاملين له، وردود أفعال الضحايا لتلك السلوكيات، وسمات كل من المستقوي والضحية، والعوامل الوظيفية والتنظيمية المؤثرة في الاستقواء، ومن ثم صياغة فرضيات البحث في ضوء الإطار النظري وذلك على النحو الآتي:

مفهوم الاستقواء في العمل، ودرجة تعرض العاملين له، وردود الأفعال تجاهه

يشير مفهوم الاستقواء في العمل إلى الأوضاع التي يتعرض فيها الموظف بانتظام إلى سلوكيات سلبية وعدوانية خلال العمل ويتعرض المستهدف أو الضحية من خلالها إلى الإهانة والعقاب والتخويف والمعاداة (Leymann, 1996). بينما يرى Einarsen *et al.* (2003) أن الاستقواء هو شكل من أشكال التفاعل السلبي، ويتراوح ما بين العدوانية الشفهية، والانتقاد الموجه نحو شخص الضحية، أو وضعه في عزلة اجتماعية في المنظمة، كما يمكن تعريف الاستقواء في العمل باعتباره نموذجاً من المواظبة على الإهانة وسلوكيات العزل التي يواجهها الضحية للتحكم والأذى من قبل آخرين في العمل (lutgen- Sandvik, 2005)، كما عرفت Thomas (2005) الاستقواء بأنه شكل من العدوانية، حيث لا يوجد توازن في القوة بين الضحية والمستقوي.

وقد عرف (2007) Namie الاستقواء بأنه نموذج من الرسائل العدائية وسلوكيات الأذى المنتظم الموجهة نحو واحد أو أكثر من الأفراد في مكان العمل، والتي يمكن أن تشمل الإهانة العلنية، والإساءة الشفهية، وسلوكيات التهديد، والأشكال المتعددة من التخويف، بينما عرف (2010) Bond *et al.* الاستقواء بأنه الأذى أو الاستبعاد الاجتماعي لشخص ما، أو التأثير السلبي على مهام عمله. وأوضحوا أن تصنيف التصرفات التي يتعرض لها الفرد ضمن سلوكيات الاستقواء يشترط أن تكون بصورة منتظمة (على سبيل المثال أسبوعياً) ومتكررة (على سبيل المثال لمدة ستة أشهر).

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن القول بأن سلوكيات الاستقواء في مكان العمل تتسم بالخصائص الآتية:

- (١) أنه سلوك غير مناسب وغير منطقي، ومن أمثلته السخرية من الآخرين، ويتضمن جوانب سلبية نفسية أكثر منها جسدية ضد الضحية (Mayhew *et al.*, 2004).
- (٢) يتم الاستقواء بصورة منتظمة ومستمرة خلال فترة من الزمن، بمعنى وجوب حدوث تلك السلوكيات بشكل منتظم (على سبيل المثال أسبوعياً)، وخلال فترة ممتدة من الزمن (على سبيل المثال ستة أشهر) (Einarsen *et al.*, 2003).

وبين الاستقواء المرتبط بالعمل مثل عبء العمل الزائد، وحجب المعلومات المهمة عن الضحية. وقدم (Einarsen & Raknes 1997) استقصاءً لقياس الاستقواء في العمل أطلقاً عليه استقصاء التصرفات السلبية (NAQ)، وهو استقصاء تم تعديله من قبل (Einarsen *et al.*, 2009; Einarsen & Hoel, 2001) ليشمل ثلاث مجموعات: الاستقواء المرتبط بالعمل، والاستقواء المرتبط بالشخص، والاستقواء المرتبط بالتخويف والمضايقات الجسدية، وأسموه استقصاء التصرفات السلبية المعدل (NAQ-R) ويعد واحداً من أكثر الاستقصاءات شيوعاً في الاستخدام بين الباحثين؛ ولذا سيتم الاعتماد عليه في هذا البحث.

وبناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الأولى من فرضيات البحث على النحو الآتي:

"توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل."

وعندما يتعرض الشخص للاستقواء في العمل يكون لديه رد فعل تجاه ما يُمارس ضده من سلوكيات الاستقواء، وقد قسم O'lafsson & Johannsdottir (2004) ربود الأفعال إلى أربع مجموعات هي: البحث عن المساعدة مثل طلب المساعدة من الزملاء، والتجنب مثل طلب النقل، والدفاع عن نفسه مثل التحدث مع المعتدي وتحذيره بضرورة

(٣) انعدام التوازن في القوة بين الطرفين، فقد تُستمد القوة من الوضع الرسمي؛ ومن ثم تمارس سلوكيات الاستقواء من الرؤساء تجاه مرؤوسيه، وقد ينتج عن عوامل أخرى كالمعرفة أو الخبرة أو الدعم الاجتماعي (Einarsen *et al.*, 2003). كما أن عدم توازن القوة بين الطرفين -المتمثلين في الضحية، والمستقوي- يقلل من قدرة الضحية على حماية نفسه من تلك السلوكيات (Niedl, 1996).

(٤) حدوث نتيجة للاستقواء، تتمثل في إلحاق الأذى بالضحية، حيث تزداد الآثار السلبية جسدياً ونفسياً بمرور الوقت، بالإضافة لنتائجه السلبية على المنظمة.

بالرغم من صعوبة تقديم قائمة تتضمن سلوكيات الاستقواء في العمل، ووجود عدة تصنيفات لكثير من السلوكيات المباشرة وغير المباشرة يمكن اعتبارها بمثابة استقواء، فقد قدم Rayner & Hoel (1997) خمس مجموعات لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل تتمثل في عدم الاتزان في التعامل مع الضحية، والعزل، وزيادة عبء العمل، وتهديد الوضع الشخصي للفرد، وتهديد الوضع المهني للفرد.

وقد فرق (Einarsen & Hoel 2001) بين الاستقواء الشخصي (personal bullying) مثل نشر الشائعات، والتحقيق،

"يوجد تأثير معنوي لنوع الاستقواء في العمل على رد فعل الضحية بالمديريات موضع التطبيق".

سمات المستقوي، وسمات الضحية

أوضح Seigne et al. (2007) أن (Brodsky) من أوائل الباحثين النفسيين الذين درسوا خصائص القائم بالاستقواء، وحدد السمات الأساسية للمعتدى في العدوانية، والارتكان لمنطق القوة - power driver، وربما يكون سادياً، وسلطوياً، وغنياً وقاسياً، ويظهر القليل من الاهتمام بآراء الآخرين.

ونظراً لصعوبة أن يعترف شخص ما بقيامه بالاستقواء؛ لذا كان من الصعب جمع بيانات ذات مصداقية عن وجهة نظر القائم بتلك السلوكيات، ومن ثم فإن معظم الدراسات ركزت على سمات الضحية؛ حيث اهتم الباحثون بدراسة كل من خصائص شخصية الضحية والخصائص الديموغرافية له.

هذا، وقد اختلف الباحثون فيما يتعلق بسمات الضحية التي تتعرض للاستقواء من جانب الآخرين، وظهرت وجهتا نظر، الأولى: تركز على السمات أو الخصائص الشخصية السلبية التي تتصف بها الضحية، حيث أشاروا إلى اتسام الضحية بالجبن والحذر، وانخفاض المهارات الاجتماعية، والعصبية، بالإضافة لاتسام الضحية بالخنوع وأنه تقليدي، واعتمادي، ولديه صعوبة في التكيف مع الأوضاع الضاغطة (Mikkelsen & Einarsen

التوقف عن تلك السلوكيات، وأخيراً عدم القيام بأي شيء والانتظار على أمل أن يتوقف الاعتداء، وقد قام Djurkovic et al. (2005) بدراسة العلاقة بين الأنواع المختلفة من الاستقواء وردود فعل الضحايا من خلال ستة أنواع من الاستقواء تتمثل في: (تهديد المكانة المهنية، وعدم الاستقرار، والعزل، وعبء العمل، والتوبيخ الشفهي، والعنف)، وثلاثة أشكال من ردود الأفعال هي: (التجنب، والدفاع، والبحث عن الدعم الرسمي). وقد أوضحت النتائج أن التجنب متمثلاً في الانتقال إلى مكان عمل آخر يُعد من أكثر ردود الأفعال التي يتخذها الضحايا، كما أوضحت النتائج أن تهديد المكانة المهنية يرتبط إيجابياً مع كل من التجنب، والدفاع، بينما لم ترتبط مع البحث عن الدعم الرسمي، في حين كان التوبيخ الشفهي مرتبطاً مع التجنب فقط. أما العنف فكان مرتبطاً مع كل من التجنب، والبحث عن المساعدة، في حين وُجد العزل مرتبطاً مع كل من التجنب، والدفاع، ولم يرتبط مع البحث عن المساعدة. أما فيما يتعلق بعبء العمل فقد وُجد أنه يرتبط مع الدفاع، ولم يرتبط مع التجنب، والبحث عن المساعدة. وأخيراً كان هناك ارتباط بين عدم الاستقرار مع التجنب فقط.

وبناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الثانية من فرضيات البحث على النحو الآتي:

نتائج بعض الدراسات أن الإناث أكثر تعرضاً للاستقواء من الذكور (Teharni, 2004; Smith, 2002; Rospenda, 2002; et al. 2003). وبينما أوضحت دراسة Erikson & Einarsen (2001); Hoel et al. (2004) أن الذكور أكثر عرضة للاستقواء مقارنة بالإناث.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرضية الثالثة من فرضيات البحث على النحو الآتي:

"توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل، وبرود أفعالهم تجاه تلك السلوكيات".

هذا، ولم يحدث اتفاق بين الباحثين حول طبيعة العلاقة بين العمر والاستقواء، فقد أوضحت دراسة Einarsen & Skogstad (1996) أن أصحاب العمر الأكبر هم الأكثر تعرضاً للاستقواء، بينما توصلت دراسة Rospenda (2002) إلى نتيجة معاكسة، حتى فيما يتعلق بالعاملين في نفس المجال وفي نفس البلد، لم يتفق الباحثون على العلاقة بين العمر والاستقواء، ففي دراسة فنلندية تم تطبيقها على العاملين بالبلديات توصلت إلى أن العاملين من صغار العمر كانوا أكثر تعرضاً للاستقواء من العاملين الأكبر عمراً (Vartia, 1996)، بينما في دراسة أخرى في فنلندا تمت على العاملين بالبلديات أيضاً توصلت إلى نتائج معاكسة للدراسة السابقة (Varhama & Björkqvist, 2004).

(Coyne et al., 2002; Glaso, 2000) وقد أكد (Vartia (1996); et al. (2007). على أنه كلما انخفضت درجة التقييم الذاتي للشخص، زادت احتمالية تعرضه للاستقواء في العمل من جانب الآخرين.

أما وجهة النظر الأخرى، فقد تبنت فكرة تعرض الأفراد للاستقواء بسبب الغيرة؛ نظراً لعلاقات الضحية الجيدة مع الآخرين في بيئة العمل، أو بسبب الحسد؛ نظراً لامتلاك الضحية كثيراً من القدرات والمهارات مثل الذكاء، والقدرة على التأثير في العمل الذي يقوم به، وتكوين شبكة علاقات جيدة (Fisher-Blando, 2008).

هذا، وقد ركزت دراسات أخرى على بعض الخصائص الديموغرافية للضحية، إذ أوضحت دراسة Townend (2009), Altman (2008b) أن المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على حدوث الاستقواء بصورة متكررة هي: الدين، والنوع، والعمر، والعرق، حيث يتعرض الأفراد المنتمون للأقليات للاستقواء من الأفراد المنتمين للأغلبية.

وقد حصل متغيرا النوع والعمر من بين المتغيرات الديموغرافية على اهتمام كبير من الباحثين، فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين النوع والاستقواء، لم يكن هناك اتفاق على طبيعة تلك العلاقة؛ فقد أوضحت دراسة (Mikkelsen & Einarsen, 2002) أن نوع الضحية ليس له علاقة بالاستقواء، بينما توصلت دراسة O'lafsson (2004) Johannsdottir إلى أن نوع الضحية يؤثر على حدوث الاستقواء، فقد أوضحت

المرتدة المرتبطة بالوظيفة؛ حيث وُجد أنها مرتبطة بصورة مباشرة مع الاستقواء، بينما وُجد أن استقلالية المهام ليس لها علاقة بالاستقواء في العمل.

أما البُعد الثاني فيتمثل في الخصائص التنظيمية، وتم دراسة المناخ التنظيمي بوصفه أحد المسببات الرئيسة للاستقواء، فقامت دراسة (Giorgi 2009) باقتراح إطار يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستقواء في العمل. وقد وجدت الدراسة دعماً لأهمية المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاستقواء في العمل، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما سبق أن توصل إليه (Vartia, 2003; Dietz et al., 2003) بوجود ارتباط بين التعرض للاستقواء في العمل وأبعاد المناخ التنظيمي.

كما حصل دور نمط القيادة على اهتمام من الباحثين فيما يتعلق بظهور سلوكيات الاستقواء في العمل، وبخاصة النمط القيادي غير المتدخل laissez-faire، حيث لا يقوم القائد بمواجهة المستقوي والتعامل مع تلك السلوكيات (Skogstad et al., 2007) وقد دعمت نتائج دراسة (O'Moore & Lynch 2007) وجود علاقة بين النمط القيادي غير المتدخل وسلوكيات الاستقواء في العمل.

من ناحية أخرى، أوضح بعض الباحثين أن بيئة العمل النفسية والاجتماعية تُعد أحد مسببات الاستقواء في العمل؛ فقد أكدت دراسة (Vartia 1996) وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من

وبناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث على النحو الآتي:

"توجد اختلافات معنوية بين العاملين بالمديرية موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل، وبرود أفعالهم تجاه تلك السلوكيات وفقاً للعمر".

العوامل الوظيفية والتنظيمية المؤثرة في الاستقواء في العمل

أوضح (Zapf & Einarsen 2005) أن خصائص الضحية لا يمكن النظر إليها على أنها مفسر عام للاستقواء، لأنها لا تكون كافية لصياغة فرضيات قوية، على العكس من ذلك، فإن العوامل الوظيفية والتنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في تفسير الاستقواء في العمل.

وقد ركز كثير من الدراسات على مسببات الاستقواء في مكان العمل من خلال دراسة بُعدين، البُعد الأول خصائص الوظيفة وخصائص الدور، وقد تم دراسة كثير من تلك الخصائص باعتبارها من بين مسببات الاستقواء في العمل: كصراع الدور، والاستقلالية المنخفضة، وعبء العمل المرتفع، وانخفاض الأمان الوظيفي، وقلة الاستفادة من المهارات (Brotheridge & Lee, 2006; O'Moore et al., 2003; Vartia, 1996) وقد أكدت دراسة (Notelaers et al. 2010)، أن كلا من صراع الدور، وغموض الدور من أهم مسببات الاستقواء أيضاً، وأن الخصائص الوظيفية الأخرى المسببة للاستقواء هي عبء العمل، وقلة التغذية

العربية بارتكاب تلك السلوكيات، فلن يتم التعرض للخصائص المتعلقة بالمستقوي، والمجموعة الثانية: المتعلقة بالوظيفة، حيث سيتم دراسة كل من غموض الدور، وصراع الدور؛ فقد أوضحت الدراسات السابقة أن غموض الدور وصراع الدور من أكثر الخصائص التي تسبب الاستقواء في العمل. وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين على العلاقة بين الاستقلالية وحدث الاستقواء في العمل، فسيتم تناولها في الدراسة الحالية، حيث تتوقع الباحثة أنه كلما انخفضت درجة الاستقلالية - ومن ثم زادت اعتمادية الشخص على الآخرين - زادت احتمالات تعرضه للاستقواء من جانبهم. وأخيراً على المستوى التنظيمي سيتم دراسة كل من المناخ النفسي الاجتماعي الآمن (PSC)- باعتباره أحد مكونات المناخ التنظيمي- والنمط القيادي غير المتدخل؛ حيث أكدت نتائج الدراسات أنه في ظل المناخ الاجتماعي النفسي السلبى، وغياب دور القائد يزداد انتشار سلوكيات الاستقواء في العمل.

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الخامسة من فرضيات البحث على النحو الآتي:

"يوجد تأثير معنوي لكل من تقييم الذات، وغموض الدور، وصراع الدور، والاستقلالية، والمناخ النفسي الاجتماعي الآمن، والنمط القيادي غير المتدخل على سلوكيات الاستقواء في العمل بالمديرية موضع التطبيق".

الاستقواء في العمل ومستوى الرضا المنخفض عن المناخ الاجتماعي، كما وجدت (Spector et al. 2007) أن المناخ العدائى كان مصدراً محتملاً لسلوكيات الاستقواء، وأشارت النتائج إلى أن بيئة العمل المناسبة والأمنة ضرورية للوقاية من تلك السلوكيات.

وقد قامت دراسة Bond et al. (2010) بتحديد العلاقة بين كل من المناخ النفسي الاجتماعي الآمن (PSC)- والذي يعد أحد أبعاد المناخ التنظيمي المدعم لرفاهية العاملين، والحالة الصحية والنفسية لهم- والاستقواء في العمل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ النفسي الاجتماعي الآمن القوى يرتبط ارتباطاً سلبياً مع الاستقواء في العمل.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الاستقواء في العمل يحدث نتيجة مزيج من المسببات المتعلقة بكل من سمات الضحية، وسمات المستقوي، وخصائص الوظيفة، والخصائص المتعلقة ببيئة العمل، وهذا ما أكدته دراسة Baillien et al. (2009) بأن الاستقواء يتم فهمه من خلال مزيج من العوامل الفردية والتنظيمية. ولذلك سيتم في الدراسة الحالية معالجة ثلاث مجموعات تمثل مسببات الاستقواء في العمل، المجموعة الأولى: المتعلقة بالضحية، حيث سيتم دراسة التقييم الذاتى للضحية، ويتوقع أنه كلما انخفض تقييم الشخص لذاته، زاد احتمال تعرضه لسلوكيات الاستقواء. ونظراً لصعوبة اعتراف الأفراد في مجتمعاتنا

منهج البحث

يتضمن منهج البحث التعريف الإجرائي بمتغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث وذلك على النحو الآتي:

التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

١ - سلوكيات الاستقواء في العمل: يمكن تعريف سلوكيات الاستقواء في العمل إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات التي تستهدف المواظبة على الإهانة والعزل، وهي السلوكيات التي يواجهها الضحية بسبب تعرضه للتحكم والأذى من قبل آخرين في العمل. ويستخدم الباحثون إحدى طريقتين لتقييم انتشار سلوكيات الاستقواء في العمل، الأولى: يمكن تسميتها بالطريقة الموضوعية أو الوصفية Subjective التي تسأل الشخص أن يحدد الاستقواء في العمل؛ سواء تعرض أو لم يتعرض له. أما الطريقة الثانية، ويطلق عليها الطريقة العملية أو التشغيلية Operational التي تقيس التكرار من خلال استجابات الضحية للسلوكيات السلبية التي تمارس ضده خلال فترة الستة شهور الأخيرة (Giorgi, 2009).

هذا، وقد اعتمدت الباحثة على الطريقة الثانية في قياس سلوكيات الاستقواء في العمل، وعلى القائمة المكونة

من (٢٢) عبارة، يطلق عليها استقصاء التصرفات السلبية المعدل (NAQ-R) وهي قائمة وضعها (Einarsen et al., 2009)، وتتضمن ثلاثة عناصر فرعية، هي: الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، مثل: يمنع شخص ما المعلومات التي تؤثر على أدائك لعملك، والاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، مثل: تنشر عنك الشائعات والقليل والقال، والاستقواء من خلال المضايقات الجسدية، مثل: تُهدد بالعنف أو الإيذاء الجسدي أو الإيذاء الفعلي.

٢ - رد فعل الضحية تجاه سلوكيات الاستقواء في العمل:

يُعرف رد فعل الضحية إجرائياً بأنه نوعية استجابة الضحية تجاه ما يمارس ضده من سلوكيات الاستقواء. وقد تم الاعتماد في قياس رد فعل الضحية تجاه سلوكيات الاستقواء في العمل على القائمة المكونة من (١٨) عبارة، والتي يطلق عليها استقصاء رد فعل ضحية الاستقواء (coping with bullying scale) والتي قام بوضعها (O'lafsson & Johannsdottir, 2004)، وتتضمن أربعة عناصر فرعية، هي: البحث عن المساعدة، مثل: إخبار رئيسي في العمل، والتجنب، مثل: طلب إجازة مرضية، والدفاع، مثل: أدعم نفسي لمواجهة المعتدي ولكل منها خمس عبارات، وأخيراً عدم فعل أي شيء ويعبر عنه ثلاث عبارات، مثل: لا أفعل أي شيء.

٣ - تقييم الذات:

يقصد بتقييم الذات إجرائياً Self-Esteem اتجاهات الشخص نحو ذاته، وقد تكون إيجابية أو سلبية. وقد تم قياسه اعتماداً على المقياس الذي قدمه (Rosenberg, 1965)، ويتضمن عشر عبارات مثل: بشكل عام أنا راض عن نفسي.

٤ - غموض الدور وصراع الدور:

يقصد بغموض الدور إجرائياً Role ambiguity عدم معرفة الشخص بوضوح: ما الذي يتوقعه الآخرون منه، أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم بوضوح كيف يحقق ذلك، بينما يقصد بصراع الدور إجرائياً Role conflict أن يُطلب من الفرد القيام بمجموعة من التوقعات المتضاربة. ولقد تم قياس غموض الدور، وصراع الدور اعتماداً على المقياس الذي قدمه (Rizzo et al., 1970)، ويتضمن سبع عبارات لقياس غموض الدور مثل: لا أعرف بوضوح ما المطلوب مني في وظيفتي، وست عبارات لقياس صراع الدور مثل: يطلب مني رئيسي القيام بمهام يتعارض بعضها مع بعض.

٥ - الاستقلالية:

يقصد بالاستقلالية إجرائياً Autonomy مدى ما يمنحه العمل للفرد من حرية تصرف فيما يتعلق بمهام عمله وطرق إنجازه. وقد تم قياسها بثلاث عبارات بالاعتماد على نموذج خصائص الوظيفة لـ (Hackman & Oldham, 1975) مثل: تُترك لي الحرية في إنجاز عملي.

٦ - المناخ النفسي الاجتماعي الآمن:

يقصد بالمناخ النفسي الاجتماعي Psychosocial safety climate الأمن إجرائياً أن توفر المنظمة مجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تحقق الأمن النفسي الاجتماعي للعاملين ورفاهيتهم (Bond et al., 2010). وقد تم قياسه من خلال ثماني عبارات اعتماداً على المقياس الذي قدمه (Dollard & Kang, 2007) مثل: يعتبر تحقيق الرفاهية النفسية للعاملين من أولويات المديرية التي أعمل بها.

٧ - النمط القيادي غير المتدخل:

يقصد بالنمط القيادي غير المتدخل إجرائياً Laissez-faire leadership غياب القيادة، حيث يتجنب الفرد اتخاذ القرارات، أو أن يتحمل مسؤولياته الإشرافية ويكون غير فاعل في دوره القيادي، ولقد تم الاعتماد في قياسه على ما قدمه (Bass & Avolio, 1995) مثل: لا نجده عندما نحتاج إليه.

مجتمع البحث وعينته

يشمل مجتمع البحث العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ عددهم (٢٣٣١٤٦) مفردة حسب الحالة في ٢٠٠٩/٧/١ م (مركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية، ٢٠٠٩)، ونظراً لأن مجتمع البحث يزيد على (١٠٠٠٠) مفردة، لذا فإن حجم عينة البحث يكون (٣٨٤) مفردة (بازرعة، ١٩٨٩)، وقد بلغ عدد الردود السليمة (٢٧٢) بنسبة استجابة (٧٠,٨٪) تقريباً، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول ١
مجتمع، وعينة البحث، ونسب الاستجابة

م	المديرية	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
١	الزراعة	١٣٢٢٨	٢٢	٢٢	٪١٠٠
٢	الطب البيطري	٢٣٥٧	٤	٤	٪١٠٠
٣	الطرق والنقل	٢٥٦	٠,٤٢٢	—	—
٤	التموين	٥٤٧٩	٩	٩	٪١٠٠
٥	الضرائب العقارية	٣٠٠٦	٥	٥	٪١٠٠
٦	الإسكان والمرافق	٢٤٢٠	٤	٤	٪١٠٠
٧	الشؤون الصحية	٣٧٦٠٧	٦٢	٤٨	٪٧٧
٨	التضامن الاجتماعي	٣٦٦٨	٦	٦	٪١٠٠
٩	القوى العاملة	١٧٤٣	٣	٣	٪١٠٠
١٠	التربية والتعليم	١٥٦٥٠٠	٢٥٨	١٦٠	٪٦٢
١١	الشباب والرياضة	٦٧٠٦	١١	١١	٪١٠٠
١٢	التنظيم والإدارة	١٧٦	٠,٢٩	—	—
الإجمالي		٢٣٣١٤٦	٢٨٤	٢٧٢	٪٧٠,٨

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات مركز المعلومات، مديريةية التنظيم والإدارة، محافظة الدقهلية، وفقاً للحالة في ١/٧/٢٠٠٩م.

من ٥٠ سنة حوالي (٤٥٪)، وأخيراً بلغت نسبة العاملين بالفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر حوالي (٣١٪).

أنواع البيانات ومصادر توفيرها

١ - البيانات الثانوية

تمثلت في اطلاع الباحث على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث المتعلقة بسلوكيات الاستقواء في العمل، وكذلك أهم العوامل المؤثرة في تلك السلوكيات، سواء كانت شخصية أو وظيفية أو تنظيمية، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة

هذا، ولقد تم استبعاد مديريتي الطرق والنقل، والتنظيم والإدارة نظراً لضآلة حجم العينة بهما، إذ إنهما أقل من (٥,٠) مفردة. قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، اعتماداً على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد العاملين بكل مديريةية، كما تم اختيار مفردات العينة من مديريات الخدمات موضع التطبيق بصورة عشوائية، وقد بلغت نسبة الذكور حوالي (٥٨٪) والإناث حوالي (٤٢٪) من بين الردود السليمة، وبلغت نسبة العاملين بالفئة العمرية أقل من ٣٥ سنة حوالي (٢٤٪)، في حين بلغت نسبة العاملين بالفئة العمرية من ٣٥ سنة لأقل

بموقف العمالة بمديرية الخدمات موضع التطبيق بمحافظة الدقهلية.

٢ - البيانات الأولية

تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تعكس مدى انتشار سلوكيات الاستقواء في العمل، وكذا ردود أفعال ضحايا تلك السلوكيات بمديرية الخدمات موضع التطبيق، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من نفس العينة والمتعلقة ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية المؤثرة في تلك السلوكيات متمثلة في تقييم الذات، وغموض الدور، وصراع الدور، والاستقلالية، والمناخ النفسي الاجتماعي الآمن بالمديرية موضع التطبيق، وكذلك النمط القيادي غير المتدخل باعتباره أكثر الأنماط القيادية ارتباطاً بتلك السلوكيات، كما اتضح من الدراسات السابقة، وقد تم توفير تلك

البيانات من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، وتم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (أو ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه من نتائج في هذا الصدد.

من الجدول (٢) يتضح أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠,٧٥) إلى (٠,٨٥) وهو ما يعنى أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله.

أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث: اختبار كاي^٢: لاختبار

جدول ٢

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
١- سلوكيات الاستقواء في العمل	٠,٨٤	٠,٧١
٢ - ردود أفعال ضحايا الاستقواء	٠,٨١	٠,٦٥
٣ - تقييم الذات	٠,٨١	٠,٦١
٤ - غموض الدور	٠,٧٥	٠,٥٦
٥ - صراع الدور	٠,٨١	٠,٦١
٦ - الاستقلالية	٠,٧٧	٠,٦٠
٧ - المناخ النفسي الاجتماعي الآمن	٠,٨٤	٠,٧١
٨ - النمط القيادي غير المتدخل	٠,٨٠	٠,٦٤

"توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل"، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٣).

من خلال تحليل الجدول (٣) يتضح معنوية قيمة (كا^٢) المتعلقة بإجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل بالمديريات موضع التطبيق، بالإضافة إلى معنوية العناصر الفرعية لها، ويدل ذلك على وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بتعرضهم لتلك السلوكيات، ومن ثم يتم قبول الفرضية الأولى، وقد بلغت نسبة من تعرضوا لتلك السلوكيات (٣٨٪) من إجمالي العينة، من بين هؤلاء (١٢٪) نادراً، (٤٤٪) شهرياً، (٣٠٪) أسبوعياً، (١٤٪) يومياً. أما فيما يتعلق بنوع الاستقواء الذي تعرض له الضحايا، فقد كان الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية هو الأكثر شيوعاً بنسبة (٨٧٪)، يليه الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية بنسبة (٧٢٪)، وأخيراً الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية بنسبة (٣٤٪).

الفرضية الأولى، وتحليل الانحدار المتدرج: لاختبار الفرضية الثانية، واختبار مان ويتني لعينتين مستقلتين: لاختبار الفرضية الثالثة، واختبار كروسكال والس (تحليل التباين من الدرجة الأولى لعدة عينات مستقلة)، واختبار مان ويتني: لاختبار الفرضية الرابعة، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتدرج: لاختبار الفرضية الخامسة.

وقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات السابقة.

نتائج البحث

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبارات الفرضيات على النحو الآتي:

١ - مدى الاختلاف بين آراء العاملين بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل تم استخدام اختبار (كا^٢) لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على:

جدول ٣
نتائج اختبار كا^٢ لمدى اختلاف آراء العاملين فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل

سلوكيات الاستقواء في العمل	قيمة كا ^٢	مستوى الدلالة	المعنوية
- الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية	٢٠٨,٧٨	٠,٠٠٠	معنوي
- الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية	١٩٧,٥٠	٠,٠٠٠	معنوي
- الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية	٣٠٠,١٣	٠,٠٠٠	معنوي
إجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل	١٠٩,٠٤	٠,٠٠٠	معنوي

٢ - تأثير نوع الاستقواء في العمل على رد فعل الضحية بالمديريات موضع التطبيق

تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج للتعرف إلى أثر كل نوع من أنواع الاستقواء في العمل على رد فعل الضحية؛ وذلك لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على:

"يوجد تأثير معنوي لنوع الاستقواء في العمل على رد فعل الضحية بالمديريات موضع التطبيق".

وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (٤).

يتضح من الجدول (٤) ما يأتي:

- فيما يتعلق بالبحث عن المساعدة: تشير النتائج إلى أن أنواع الاستقواء الثلاثة لها القدرة على التنبؤ برد الفعل

المتمثل في البحث عن المساعدة، وقد كان الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية أكثر أنواع سلوكيات الاستقواء في العمل تنبؤاً، واحتل المرتبة الأولى في التأثير على البحث عن المساعدة، وفسر (٥٠٪) من التباين في المتغير التابع، يليه الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية وفسر (١١٪)، وأخيراً الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية، وفسر (٤٪) من التباين في البحث عن المساعدة.

- فيما يتعلق بالتجنب: يتضح أيضاً أن أنواع الاستقواء الثلاثة لها القدرة على التنبؤ برد الفعل المتمثل في التجنب، وكان الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية أكثر أنواع الاستقواء تنبؤاً، وفسر (٤٩٪) من التباين في المتغير التابع، يليه الاستقواء الموجه نحو عمل

جدول ٤

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر نوع الاستقواء على رد فعل الضحية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	R^2	ΔR^2	قيمة (F)	مستوى المعنوية
- الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية	البحث عن المساعدة	٠,٥٠٤	٠,٥٠٤	٣٤٢,٩٥	٠,٠٠
- الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية	البحث عن المساعدة	٠,٦١٦	٠,١١٢	٢٠٢,٨٨	٠,٠٠
- الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية	البحث عن المساعدة	٠,٦٦١	٠,٠٤٥	١٤٥,٧٩	٠,٠٠
- الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية	التجنب	٠,٤٩٠	٠,٤٩٠	٣١٩,٢٥	٠,٠٠
- الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية	التجنب	٠,٦٠٣	٠,١١٣	٢٦٩,٢١	٠,٠٠
- الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية	التجنب	٠,٦٣٦	٠,٠٣٣	١٥٣,٨٢	٠,٠٠
- الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية	الدفاع	٠,٥٦٢	٠,٥٦٢	٢٣٩,٢٤	٠,٠٠
- الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية	الدفاع	٠,٥٩٨	٠,٠٣٦	١٤٨,٢٢	٠,٠٠
- الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية	عدم فعل شيء	٠,١٥٢	٠,١٥٢	٢١٧,٨٦	٠,٠٠

كرد فعل للضحية، بينما كان الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية له القدرة على التنبؤ وتفسير (٧٠٪) من التباين الذي يحدث في عدم فعل شيء كرد فعل لضحايا الاستقواء في العمل.

٣ - مدى الاختلاف بين الذكور والإناث بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل، وبرود أفعال الضحايا تجاه تلك السلوكيات:

تم في هذا الجزء اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على:

"توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل، وبرود أفعال الضحايا تجاه تلك السلوكيات"

الضحية، وفسر (١١٪) ، وأخيراً الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية، وفسر (٣٪).

- أما فيما يتعلق بالدفاع: فإن نوعين فقط من أنواع الاستقواء في العمل لهما قدرة على التنبؤ باتخاذ الدفاع كرد فعل من الضحية وهما: الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، وفسر (٥٦٪)، والاستقواء من خلال المضايقات الجسدية، وفسر (٣,٦٪).

- أخيراً فيما يتعلق بعدم فعل شيء: استبعد نموذج الانحدار المتدرج كلا من الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، والاستقواء من خلال المضايقات الجسدية، ويدل ذلك على عدم وجود تأثير معنوي لهما على عدم فعل شيء

جدول ٥

نتائج اختبار مان ويتني لمدى الاختلاف بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل بالمديريات موضع التطبيق

سلوكيات الاستقواء في العمل	متوسط الرتب لدرجة التعرض للاستقواء في العمل وفقاً لآراء	الذكور	الإناث	مان ويتني U	مستوى الدلالة	المعنوية
- الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية	٢٠٠,٩٣	١٩٧,٨٨	٤٠٨٦,٠	٠,٢١	غير معنوي	
- الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية	١٩٧,٢٣	١٠٥,٠٧	٤٦٨٩,٥	٠,٠٠	معنوي	
- الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية	١٩٢,٨٧	١١٠,٠٠	٥٤٠٠,٠	٠,٠٠	معنوي	
إجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل	٢٠٦,٧٣	١٢٠,٣١	٣١٤٠,٥	٠,٠٠	معنوي	

السلوكيات"، وذلك على النحو الآتي:

(أ) مدى الاختلاف بين الذكور والإناث بالمديرية موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء:

استُخدم اختبار مان ويتني لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة وتنص على:

"توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث بالمديرية موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل"

وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٥).

وفي ضوء نتائج الجدول (٥) يتضح وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث العاملين بالمديرية موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة تعرضهم للاستقواء في العمل بشكل إجمالي، وكل عناصره الفرعية باستثناء الاستقواء الموجه نحو عمل

الضحية، حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين الذكور والإناث في تعرضهم لتلك السلوكيات، كما يتضح أيضاً أن متوسطات الرتب لإجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل، وعناصره الفرعية للذكور أكبر منها لدى الإناث، مما يدل على أن الذكور أكثر تعرضاً للاستقواء من الإناث.

(ب) مدى الاختلاف بين الذكور والإناث بالمديرية موضع التطبيق فيما يتعلق برود أفعال ضحايا الاستقواء في العمل:

تم استخدام اختبار مان ويتني لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة التي تنص على:

"توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث بالمديرية موضع التطبيق فيما يتعلق برود أفعال ضحايا سلوكيات الاستقواء في العمل"

وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول ٦

نتائج اختبار مان ويتني لمدى الاختلاف بين الذكور والإناث فيما يتعلق برود أفعال ضحايا سلوكيات الاستقواء في العمل بالمديرية موضع التطبيق

المدى المعنوية	مستوى الدلالة	مان ويتني U	متوسط الرتب لدرجة التعرض للاستقواء في العمل وفقاً لآراء		رود أفعال ضحايا سلوكيات الاستقواء في العمل
			الذكور	الإناث	
معنوي	٠,٠٠	٣٠٣٥,٠٠	٩٣	٢٠٧	- البحث عن المساعدة
معنوي	٠,٠٠	٥٤٧٣,٠٠	١١٠,٥١	١٩٢,٤٢	- التجنب
معنوي	٠,٠٠	١٦٩٩,٥٠	٢١٥,٧٥	٨٤,٣٠	- الدفاع
معنوي	٠,٠٠	١٢٤٢,٠٠	٧٨,٣٨	٩١,٣١	- عدم فعل شيء

"توجد اختلافات معنوية بين العاملين بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء، وبرود أفعالهم تجاه تلك السلوكيات وفقاً للعمر"، وذلك على النحو الآتي:

(أ) مدى اختلاف تعرض العاملين بالمديريات موضع التطبيق لسلوكيات الاستقواء في العمل وفقاً للعمر:

تم استخدام اختبار كروسكال والس لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة التي تنص على: "توجد اختلافات معنوية بين العاملين بالمديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل وفقاً

في ضوء نتائج الجدول (٦) يتضح أن هناك اختلافات معنوية بين آراء الذكور والإناث في المديريات موضع التطبيق فيما يتعلق برود أفعال ضحايا سلوكيات الاستقواء في العمل، كما يتضح أيضاً أن متوسط الرتب لرد الفعل المتمثل في الدفاع أكبر للذكور، مقارنة بمتوسط الرتب للإناث، بينما كانت ردود أفعال البحث عن المساعدة، والتجنب، وعدم فعل شيء للإناث أكبر من الذكور.

٤ - مدى اختلاف تعرض العاملين بالمديريات موضع التطبيق لسلوكيات الاستقواء في العمل ورود أفعالهم وفقاً للعمر:

تم في هذا الجزء اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على:

جدول ٧

نتائج اختبار كروسكال والس لمدى اختلاف تعرض العاملين بالمديريات موضع التطبيق لسلوكيات الاستقواء في العمل وفقاً للعمر

سلوكيات الاستقواء في العمل	متوسط الرتب لدرجة التعرض للاستقواء في العمل وفقاً للعمر			كروسكال والس Chi- square	مستوى الدلالة	المعنوية
	أقل من ٣٥	من ٣٥ لأقل من ٥٠	أكثر من ٥٠			
- الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية	٢٠١,٨٣	١٥٥,٢٥	١٠٥,٤٧	٢٧,٥٢٣	٠,٠٠	معنوي
- الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية	٢٠٤,٤٢	١٤١,٢٩	١٣٨,٨٥	٤٠,٦٠٣	٠,٠٠	معنوي
- الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية	١٨٨,٠٠	١٥٠,٣٣	١٢٩,٧٥	١٥,٧٥١	٠,٠٠	معنوي
إجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل	٢٠٨,٣٣	١٤٨,٩٧	١١٤,٠٥	٣٩,٥٨٧	٠,٠٠	معنوي

وجود فروق معنوية بين العاملين في الفئة العمرية (٣٥ لأقل من ٥٠)، والفئة العمرية (٥٠ فأكثر) في نوعين هما: الاستقواء نحو شخص الضحية، والاستقواء من خلال المضايقات الجسدية.

(ب) مدى اختلاف ردود الأفعال تجاه سلوكيات الاستقواء في العمل بين العاملين بمديرية الخدمات موضع التطبيق وفقاً للعمر:

تم استخدام اختبار كروسكال والس لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة التي تنص على:

"توجد اختلافات معنوية بين العاملين بمديرية الخدمات موضع التطبيق فيما يتعلق بردود أفعالهم تجاه سلوكيات الاستقواء في العمل وفقاً للعمر"، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٩).

للعمر"، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٧).

في ضوء نتائج الجدول (٧) يتضح وجود اختلافات معنوية في آراء العاملين بالمديريات موضع التطبيق في تعرضهم لإجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل وعناصرها الثلاثة باختلاف العمر، ولتحديد الفئات العمرية التي حدثت بينها الفروق تمت المقارنة بين متوسطات الرتب وذلك باستخدام اختبار مان ويتني، كما يتضح من الجدول (٨).

يتضح من الجدول (٨) من خلال المقارنات الثنائية وجود فروق معنوية بين العاملين فيما يتعلق بتعرضهم لأنواع الاستقواء الثلاثة وإجمالي الاستقواء في العمل، وكان العاملون الأقل عمراً أكثر تعرضاً لسلوكيات الاستقواء في العمل من العاملين الأكبر عمراً، بينما يتضح عدم

جدول ٨

نتائج اختبار مان ويتني للمقارنات بين الفئات العمرية فيما يتعلق بنوع سلوكيات الاستقواء في العمل

الفئات العمرية	الاستقواء نحو عمل الضحية		الاستقواء نحو شخص الضحية		الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية		إجمالي الاستقواء	
	متوسط الرتب	مان ويتني	متوسط الرتب	مان ويتني	متوسط الرتب	مان ويتني	متوسط الرتب	مان ويتني
– أقل من ٣٥	١٤٨,١	*٣٦١٤	٧٩,٨	*١٤٤٩	١٣٧,٨	*٤٢٦٤	١٥٣,٣	*٣٢٧٩
– ٣٥ لأقل من ٥٠	١٠٧,٥		٥٦,٢		١١١,٢		١٠٥,٥	
– أقل من ٣٥	٨٥,٨	*١٠٦٩	١٥٧,١	*٣٠٣٦	٨٢,٥	*١٢٧٢	٨٨,١	*٩٢٤
– ٥٠ فأكثر	٥٠,٨		١٠٤,٢		٥٣,٦		٤٨,٧	
– ٣٥ لأقل من ٥٠	١٣٤,٢	*٣٨٢٩	١٢١,٢	٥٩٩٥	١٢٥,٥	٥٣٢٦	١٢٩,٩	*٤٥٧٤
– ٥٠ فأكثر	٩٠,٢		١٢١,٧		١١١,٥		١٠٠,٩	

* معنوية عند مستوى ٠,٠١

جدول ٩

نتائج اختبار كروسكال والس لمدى اختلاف ردود أفعال العاملين بمديرية الخدمات
موضع التطبيق تجاه سلوكيات الاستقواء في العمل وفقاً للعمر

ردود أفعال ضحايا سلوكيات الاستقواء في العمل	متوسط الرتب لردود الأفعال تجاه الاستقواء في العمل وفقاً للعمر		كروسكال والس Chi- square	مستوى الدلالة	المنعوية
	أقل من ٣٥	من ٣٥ لأقل من ٥٠			
- البحث عن المساعدة	٢١١,١٤	١٥٢,١٩	١٠٤,٠٣	٥٤,٤٤	معنوي
- التجنب	١١١,٤٣	١٦٤,٣٢	١٧٠,٤٩	٢١,٧٨٤	معنوي
- الدفاع	١٠٦,٣٦	١٤٤,٧٤	٢٢٨,٥٩	٧٢,٣٠٠	معنوي
- عدم فعل شيء	٢٢٥,٧٨	١٥٠,٣٣	٩٥,٢١	٧٩,٥١	معنوي

بين متوسطات الرتب، وذلك باستخدام
اختبار مان ويتني Mann - Whitney كما
يتضح من الجدول (١٠).

يتضح من الجدول (١٠) من خلال
المقارنات الثنائية وجود فروق معنوية بين
العاملين في ردود الأفعال المتمثلة في
البحث عن المساعدة، والتجنب، والدفاع،

في ضوء نتائج الجدول (٩) يتضح وجود
اختلافات معنوية بين العاملين بمديرية
الخدمات موضع التطبيق باختلاف الفئة
العمرية فيما يتعلق بردود أفعال الضحايا
تجاه ما يتعرضون له من سلوكيات
الاستقواء في العمل، ولتحديد بين أي
الفئات العمرية حدثت الفروق تمت المقارنة

جدول ١٠

نتائج اختبار مان ويتني للمقارنات بين الفئات العمرية فيما يتعلق بردود أفعال
ضحايا سلوكيات الاستقواء في العمل

الفئات العمرية	البحث عن المساعدة		التجنب		الدفاع		عدم فعل شيء	
	متوسط الرتب	مان ويتني	متوسط الرتب	مان ويتني	متوسط الرتب	مان ويتني	متوسط الرتب	مان ويتني
- أقل من ٣٥	١٥٤,١	*٣٢٣١	٩١,١	*٣٨٨٥	٩٨,٩	*٤٤٤٤	١٦١,٨	*٢٧٣٠
- ٣٥ لأقل من ٥٠	١٠٥,٢		١٣٣,٩		١٣٠,٦		١٠٢,٤	
- أقل من ٣٥	٨٩,٦	*٨٢٤	٥٥,٩	*١٢٢٦	٤٢,٩	*٥١٦	٩٦,٤	*٣٨٨
- ٥٠ فأكثر	٤٧,٣		٨٠,٢		٩٤,٤		٤١,١	
- ٣٥ لأقل من ٥٠	١٣٣,٤	*٣٥٨٥	١١٦,٩	٥٢٣٠	١٠٠,٦	*٢٤٢٢	١٣٤,٥	*٣٧٩٢
- ٥٠ فأكثر	٩٢,٣		١٢٢,٧		١٦٦,٧		٨٩,٦	

* معنوية عند مستوى ٠,٠١

والاستقلالية، والمناخ النفسي الاجتماعي الآمن، والنمط القيادي غير المتدخل، على سلوكيات الاستقواء بالمديريات موضع التطبيق".

هذا، وقد تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة الموضحة بالفرضية الخامسة على إجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل، ومن ثم تم التوصل للنتائج الموضحة في الجدول (١١).

يتضح من خلال الجدول (١١) معنوية النموذج على وجه الإجمال، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٤٥,٥٥) وهي معنوية عند مستوى دلالة (١٪)؛ وذلك يعني وجود علاقة تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على إجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل بالمديريات موضع التطبيق، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٣٤٪) أي إنه يمكن تفسير (٣٤٪) من إجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل من خلال المتغيرات المستقلة الموضحة في النموذج.

وعدم فعل شيء، وذلك بالنسبة للعاملين الأقل عمراً؛ فكلما انخفض عمر الضحية زاد الاعتماد على البحث عن المساعدة، وعدم فعل شيء كرد فعل لتعرضهم للاستقواء في العمل، بينما يتضح عدم وجود فروق معنوية بين العاملين في الفئة العمرية (٣٥ أقل من ٥٠)، والعاملين في الفئة العمرية (٥٠ فأكثر) فيما يتعلق بالتجنب كرد فعل من جانب ضحايا الاستقواء في العمل.

٥ - العوامل المؤثرة على سلوكيات الاستقواء في العمل بمديريات الخدمات موضع التطبيق:

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الخامسة التي تنص على:

"يوجد تأثير معنوي لكل من تقييم الذات، وغموض الدور، وصراع الدور،

جدول ١١

تأثير المتغيرات المستقلة على إجمالي سلوكيات الاستقواء في العمل بمديريات الخدمات موضع التطبيق

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	Bêta (β)	T	مستوى الدلالة	المعنوية	R^2 معامل التحديد	قيمة (F)
- تقييم الذات	السلوكيات المستقلة	- ٠,١٤٥	٣,٥٥٤-	٠,٠٠	معنوي	٣٤٪	٢٤٥,٥٥
- غموض الدور		٠,٥٢٨	١٣,٠١٧	٠,٠٠	معنوي		
- صراع الدور		٠,٤٠٤	١١,٨٢٣	٠,٠٠	معنوي		
- الاستقلالية		- ٠,١٥٩	٣,٤٤٦-	٠,٠٠	معنوي		
- المناخ النفسي الاجتماعي الآمن		- ٠,١٩٣	٣,٨٩-	٠,٠٢	معنوي		
- النمط القيادي غير المتدخل		٠,٢٢٣	٥,٥٤٣	٠,٠٠	معنوي		

جدول ١٢

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار أثر المتغيرات المستقلة
على سلوكيات الاستقواء في العمل

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	R^2	ΔR^2	قيمة (F)	مستوى المعنوية
١ - غموض الدور	٠,٢٣	٠,٢٣	١١٠٨,٤٨	٠,٠٠
٢ - صراع الدور	٠,٢٨	٠,٠٥	٧٤٣,٣٢٤	٠,٠٠
٣ - النمط القيادي غير المتدخل	٠,٣٠	٠,٠٢	٦٢٨,٣١٨	٠,٠٠
٤ - المناخ النفسي الاجتماعي الآمن	٠,٣١٥	٠,٠١٥	٤٤٦,٣٥٠	٠,٠٠
٥ - الاستقلالية	٠,٣٢٨	٠,٠١٣	٤٥٤,٦٨٣	٠,٠٠
٦ - تقييم الذات	٠,٣٤	٠,٠١٢	٢٩٤,٩٦٢	٠,٠٠

تفسيراً لحدوث التباين في الاستقواء في العمل وفسر (١,٢٪).

مناقشة النتائج وتفسيرها:

استهدف البحث دراسة سلوكيات الاستقواء في العمل بمديريات الخدمات موضع التطبيق للتعرف إلى نسبة تعرض العاملين لتلك السلوكيات وردود أفعال الضحايا، وكذلك مدى الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء في العمل، وردود أفعالهم باختلاف كل من النوع والعمر، بالإضافة لتأثير بعض المتغيرات المتمثلة في: تقييم الذات، وغموض الدور، وصراع الدور، والاستقلالية، والمناخ النفسي الاجتماعي الآمن، والنمط القيادي غير المتدخل على سلوكيات الاستقواء في العمل، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

١ - أوضحت نتائج اختبار الفرضية الأولى أن (٣٨٪) من إجمالي العينة كانوا ضحايا لسلوكيات الاستقواء في العمل خلال

كما تبين أيضاً أن متغيرات غموض الدور، وصراع الدور، والنمط القيادي غير المتدخل تؤثر معنوياً وبشكل طردي على سلوكيات الاستقواء في العمل، بينما تؤثر متغيرات التقييم الذاتي، والاستقلالية، والمناخ النفسي الاجتماعي الآمن معنوياً وبشكل عكسي على سلوكيات الاستقواء في العمل. وللتعرف إلى أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً في المتغير التابع، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول (١٢).

تشير نتائج الجدول (١٢) أن غموض الدور وصراع الدور هما المتغيران الأكثر تنبؤاً بسلوكيات الاستقواء في العمل، فقد احتل غموض الدور المرتبة الأولى وفسر (٢٣٪) من التباين في الاستقواء في العمل، تلاه صراع الدور وفسر (٥٪)، أما النمط القيادي غير المتدخل فقد فسر (٢٪)، بينما فسر المناخ النفسي الاجتماعي الآمن (١,٥٪)، والاستقلالية فسرت (١,٣٪)، وأخيراً متغير تقييم الذات وكان أقل المتغيرات

الأشهر الستة الماضية؛ من بينهم (١٢٪) نادراً، (٤٤٪) شهرياً، (٣٠٪) أسبوعياً، (١٤٪) يومياً. أما فيما يتعلق بنوع الاستقواء فقد كان الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية هو الأكثر شيوعاً، يليه الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، وأخيراً الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية. وبالمقارنة مع نتائج بعض الدراسات الأخرى، وُجد في دراسة (O'Moore & Lynch (2007) عينة قوامها (١٠٥٧) من العاملين بأيرلندا، أن (٦٪) من العاملين يتعرضون للاستقواء بصورة متكررة، و(١٧٪) بصورة عرضية وذلك خلال الإثنى عشر شهراً، وفي دراسة (Privitera & Campbell (2009) أوضحت نتائجها أن (٣٤٪) من المشاركين في الدراسة تعرضوا للاستقواء المباشر أو وجهاً لوجه، أما دراسة (Upton (2010 التي تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٠٠) من العاملين في عدة شركات بجنوبي أفريقيا، فقد أوضح (٢٨٪) من إجمالي العينة تعرضهم للاستقواء من بينهم (٣٪) شهرياً، (٢٪) أسبوعياً، (٢٪) يومياً، (٢١٪) نادراً، ويتضح مما سبق ارتفاع معدلات انتشار سلوكيات الاستقواء، وكذلك ارتفاع معدل التعرض لتلك السلوكيات بالمديريات موضع التطبيق مقارنة بالدراسات الأجنبية؛ ومن ثم يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام بدراسة سلوكيات الاستقواء في العمل في البيئة المصرية والعربية.

٢ - أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة تأثير لنوع

الاستقواء على ردود فعل الضحية تجاه ما يتعرضون له من سلوكيات الاستقواء، حيث تختلف درجة التأثير باختلاف نوع الاستقواء. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Djurkovic et al. (2005 في وجود علاقة بين رد فعل الضحية ونوع الاستقواء، وإن كانت تختلف معها في طبيعة تلك العلاقة، وكان البحث عن المساعدة أقل ردود الأفعال التي يتخذها الضحايا، بينما أوضحت الدراسة الحالية أن عدم فعل شيء هو أقل رد فعل يتخذه الضحية، وأن رد الفعل هذا لا يتأثر إلا بنوع واحد من أنواع الاستقواء وهو الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، في حين تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (Upton (2010 في أن عدم فعل شيء هو أقل ردود الأفعال ارتباطاً بالاستقواء في العمل، ويمكن تفسير ذلك من منطلق شعور الضحية بالضعف وقلة ثقته في نفسه واستسلامه لما يحدث ضده من استقواء على أمل أن يتوقف المعتدي، وربما يتجاهل الضحية الموقف ويُقنع نفسه بأن شيئاً لا يحدث له. كذلك أوضحت نتائج الدراسة الحالية أيضاً أن الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية يؤثر على كل من البحث عن المساعدة، والتجنب، بدرجة أكبر من تأثير النوعين الآخرين للاستقواء. وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن هذا النوع من الاستقواء يستهدف المهارات الشخصية، ومن ثم يقلل من ثقة الضحية في نفسه فيطلب المساعدة من الآخرين، أو يحاول تجنب استمرار

الاستقواء على ردود فعل الضحية تجاه ما يتعرضون له من سلوكيات الاستقواء، حيث تختلف درجة التأثير باختلاف نوع الاستقواء. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Djurkovic et al. (2005 في وجود علاقة بين رد فعل الضحية ونوع الاستقواء، وإن كانت تختلف معها في طبيعة تلك العلاقة، وكان البحث عن المساعدة أقل ردود الأفعال التي يتخذها الضحايا، بينما أوضحت الدراسة الحالية أن عدم فعل شيء هو أقل رد فعل يتخذه الضحية، وأن رد الفعل هذا لا يتأثر إلا بنوع واحد من أنواع الاستقواء وهو الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، في حين تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (Upton (2010 في أن عدم فعل شيء هو أقل ردود الأفعال ارتباطاً بالاستقواء في العمل، ويمكن تفسير ذلك من منطلق شعور الضحية بالضعف وقلة ثقته في نفسه واستسلامه لما يحدث ضده من استقواء على أمل أن يتوقف المعتدي، وربما يتجاهل الضحية الموقف ويُقنع نفسه بأن شيئاً لا يحدث له. كذلك أوضحت نتائج الدراسة الحالية أيضاً أن الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية يؤثر على كل من البحث عن المساعدة، والتجنب، بدرجة أكبر من تأثير النوعين الآخرين للاستقواء. وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن هذا النوع من الاستقواء يستهدف المهارات الشخصية، ومن ثم يقلل من ثقة الضحية في نفسه فيطلب المساعدة من الآخرين، أو يحاول تجنب استمرار

٢ - أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة تأثير لنوع

رد فعل يلجأ إليه الضحية سواء بالنقل من العمل أو الانعزال عن الآخرين.

وأخيراً فيما يتعلق بالاستقواء من خلال المضايقات الجسدية، أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي لهذا النوع من الاستقواء على ثلاثة من ردود الأفعال هي: البحث عن المساعدة، والتجنب، والدفاع، ولكن بدرجة أقل من تأثير نوعي الاستقواء الآخرين. وتُرجع الباحثة ذلك؛ لأن الاستقواء من خلال المضايقات الجسدية يعد أكثر أنواع الاستقواء وضوحاً؛ سواء للضحية أو للآخرين؛ ومن ثم لا يستطيع الضحية تجاهله أو عدم القيام بأي رد فعل تجاهه.

نستنتج من خلال نتائج الفرضية الثانية، أن تعرض الفرد للاستقواء بأنواعه المختلفة يترتب عليه رد فعل من جانب الضحية يتوقف على نوع هذا الاستقواء، وأن تجاهل الضحية لما يتعرض له من سلوكيات سلبية تمارس ضده وذلك بعدم القيام بفعل أي شيء يحدث بنسبة ضئيلة في حالة الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية فقط.

٣ - أوضحت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود اختلافات معنوية بين آراء الذكور والإناث حول تعرضهم لسلوكيات الاستقواء بشكل إجمالي، وكذلك لنوعين فرعيين هما: الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، والاستقواء من خلال المضايقات الجسدية، حيث يتعرض الذكور لتلك السلوكيات أكثر من الإناث، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها على سبيل المثال (Erikson &

المواقف التي تعرضه لذلك الاعتداء بطلب النقل إلى وظيفة أخرى أو مكان آخر، أو بالانطواء والانعزال عن الآخرين، كما أوضحت نتائج التحليل عدم وجود تأثير معنوي لهذا النوع من الاستقواء على الدفاع، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Djurkovic et al. (2005 من عدم وجود علاقة بين الدفاع والاستقواء الموجه نحو شخص الضحية. ويمكن إرجاع ذلك لعدم توازن القوة بين شخصية الضحية وشخصية المستقوي، وهو ما ينتج عنه عدم قدرة الضحية على مواجهة المستقوي والدفاع عن نفسه.

أما فيما يتعلق بالاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، فقد أوضحت النتائج أن هذا النوع يؤثر معنوياً على مختلف ردود الأفعال باستثناء عدم فعل شيء، وكان أكثر تأثيراً على رد الفعل المتمثل في الدفاع. ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن الشخص عندما يواجه استقواءً يتعلق بالعمل الذي يقوم به لا يستطيع تجاهل ذلك؛ نظراً لأن ذلك السلوك السلبي الذي يُمارس ضده مرتبط مباشرةً بعمله ويؤدي لتحميله بمتطلبات عمل غير مقبولة؛ وهو ما يؤثر سلباً في مقدرته على الوفاء بتلك المتطلبات، ومن ثم يكون رد فعل الضحية هو محاولة منع وإيقاف تعرضه لذلك الاستقواء سواء بمواجهة المستقوي أو بعدم نفسه. وقد يلجأ الضحية إذا لم يستطع التعامل مع المستقوي بنفسه إلى طلب المساعدة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وأخيراً يكون التجنب هو آخر

احتمالات تعرضهم لتلك السلوكيات، بينما الإناث أقل قدرة من الذكور على مواجهة المستقوي؛ ومن ثم يلجأ لردود الأفعال الأخرى؛ سواء بطلب المساعدة من الآخرين، أو التجنب، أو عدم القيام بفعل شيء، وبما يتفق مع طبيعة الأنثى.

٤ - أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرابعة وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين باختلاف أعمارهم فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء بشكل إجمالي؛ حيث يتعرض العاملون الأصغر عمراً للاستقواء في العمل أكثر من العاملين الأكبر عمراً. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Salin, 2008; Vartia, 1996)، بينما تختلف مع دراسة (Varhama & Bjorkqvist, 2004). وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن العاملين الأصغر عمراً يكونون أقل خبرة في العمل، ومن ثم لا يمتلكون نفس القوة والسمات الشخصية التي يمتلكها العاملون الأكبر عمراً. وبذلك يكون الأصغر عمراً هدفاً أسهل للمستقوي مقارنة بالأكبر عمراً.

كما أوضحت النتائج أيضاً وجود اختلاف معنوي بين العاملين باختلاف أعمارهم في ردود أفعالهم تجاه سلوكيات الاستقواء في العمل، حيث يلجأ الضحايا الأقل عمراً إلى البحث عن المساعدة أو عدم فعل شيء، بينما يزداد لجوء الضحايا للدفاع أو التجنب كلما زاد عمرهم، لكونهم أكثر خبرة، ولديهم من المهارات والقدرات والعلاقات ما يمكنهم من عدم الاستسلام لهذا السلوك السلبي الموجه ضدهم؛ ومن

(Einarsen, 2004; Hoel *et al.*, 2001)، وتختلف مع دراسات أخرى أوضحت أن الإناث أكثر تعرضاً للاستقواء من الرجال، منها على سبيل المثال (Teharni, 2004; Smith *et al.*, 2003)، بينما يتعرض الذكور والإناث إلى الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية بشكل متقارب، حيث لا توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث بالنسبة لهذا النوع من الاستقواء، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة (Mikkelsen & Einarsen, 2002) بأن نوع الضحية ليس له علاقة بنوع الاستقواء الذي يتعرض له. وتُرجع الباحثة تلك النتيجة إلى أنه في ظل زيادة عدد الإناث في قوة العمل، ومع المساواة بين الرجال والإناث في مسؤوليات وسلطات العمل، لا تختلف درجة تعرضهم للاستقواء الموجه نحو عمل الضحية. وبالرغم من ذلك نجد أن المجتمعات العربية لها عاداتها وتقاليدها التي تجعل من غير المقبول توجيه مضايقات جسدية أو سلوكيات سلبية من جانب المستقوي تجاه شخص الإناث وإلا سيتعرض لانتقادات شديدة من جانب الآخرين.

كما أوضحت النتائج وجود اختلاف معنوي أيضاً بين الذكور والإناث في رد فعلهم تجاه سلوكيات الاستقواء في العمل، حيث يميل الذكور إلى الدفاع أكثر من الإناث، بينما تميل الإناث أكثر إلى البحث عن المساعدة، والتجنب، وعدم فعل أي شيء. وترى الباحثة أن أسباب ذلك قد ترجع إلى ارتفاع قدرة الذكور على مواجهة المستقوي، وامتلاكهم قدرة أكبر على دعم الذات لتقليل

الآمن تؤثر تأثيراً عكسياً على حدوث الاستقواء في العمل، بينما غموض الدور، وصراع الدور، والنمط القيادي غير المتدخل تؤثر تأثيراً طردياً على سلوكيات الاستقواء في العمل، وقد كان ترتيب تأثير تلك المتغيرات على الاستقواء في العمل على النحو الآتي:

– **احتل متغيراً صراع الدور وغموض الدور الترتيبين الأول والثاني في التأثير على حدوث الاستقواء في العمل، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل (Notelaers, 2003; Jennifer et al., 2010)، في أن كلاً من صراع الدور، وغموض الدور من أقوى المتغيرات التي تتنبأ بسلوكيات الاستقواء في العمل. وترى الباحثة أنه يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أن كلاً من صراع الدور، وغموض الدور من المصادر التي تجعل الشخص عرضة للضغوط والتوتر، ومن ثم قد يلجأ المستقوي لممارسة سلوكيات الاستقواء ضد الآخرين باعتبارها متنفساً لتفريغ تلك الضغوط والتوترات، وليس باعتبارها هدفاً لذاتها، بينما قد يسبب التعرض للضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموض الدور للضحية حالة من الشعور بالضعف وعدم التوازن في القوة، وهذا ما يجعله هدفاً سهلاً للاستقواء من قبل الآخرين.**

– **احتل متغير النمط القيادي غير المتدخل الترتيب الثالث في التأثير على حدوث الاستقواء في العمل، وتتفق تلك**

ثم يلجأون أكثر لمواجهة المستقوي، ويعتمدون بدرجة كبيرة على الدفاع، أو التجنب كحد أدنى لرد الفعل؛ حيث تكون لديهم الخبرة الكافية لتحديد الحالات التي لا يستطيعون مواجهتها، بينما العاملون الأصغر عمراً لا تتوافر لديهم الجوانب السابقة، ومن ثم يعتمدون على الآخرين لمواجهة ما يمارس ضدهم من سلوكيات استقواء أو يتجاهلون ما يحدث لهم على أمل أن يتوقف ذلك مستقبلاً.

ويمكن أن نستنتج من نتائج الفرضيتين الثالثة والرابعة أن العلاقة بين متغيري النوع والعمر من ناحية والاستقواء في العمل من ناحية أخرى تختلف من دراسة لأخرى باختلاف المنظمات، والدول التي تُجرى فيها الدراسة، ويعطي ذلك مؤشراً على أن اختلاف الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع لها دور في تحديد أبعاد تلك العلاقة وردود الأفعال تجاهها، فعلى سبيل المثال قد يكون تعرض الإناث في المجتمعات الغربية للاستقواء من خلال المضايقات الجسدية أكبر مقارنة بالمجتمعات العربية، كما تختلف طبيعة ردود أفعالهن أيضاً باللجوء للدفاع بشكل أكبر مقارنة بالإناث في المجتمعات العربية، واللاتي يلجأن أكثر للتجنب وطلب المساعدة من الآخرين خوفاً على سمعتهن وسمعة العائلة أو القبيلة اللاتي ينتمين إليها.

٥ – أوضحت نتائج اختبار الفرضية الخامسة أن كلاً من تقييم الذات، والاستقلالية، والمناخ النفسي الاجتماعي

الاستقواء في العمل، والتعامل بسرعة مع حالات الاستقواء، وبتيح الفرصة للعاملين للتعبير أولاً بأول عن التهديدات التي قد يتعرضون لها، ويقلل من عدم توازن القوة بين الضحية والمستقوي.

– احتل متغير الاستقلالية الترتيب الخامس في التأثير على حدوث الاستقواء في العمل. وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Notelaers *et al.*, 2010) التي أوضحت أن الاستقلالية ليس لها علاقة بالاستقواء في العمل، بينما تتفق مع دراسة (Giorgi, 2009) في أن الاستقلالية تعد من بين مسببات الاستقواء في العمل. وتُرجع الباحثة هذا التأثير إلى أنه كلما زادت درجة اعتمادية الشخص على الآخرين، وشعوره بعدم قدرته على القيام بعمله دون مساعدتهم، زاد ذلك من عدم توازن القوة بينه وبين من يعتمد عليهم لإنجاز عمله؛ ومن ثم تزداد احتمالات تعرضه للاستقواء من جانبهم، وبخاصة فيما يتعلق بالاستقواء الموجه نحو عمل الضحية.

– احتل متغير التقييم الذاتي الترتيب الأخير في التأثير على الاستقواء في العمل وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Zapf & Einarsen *et al.*, 2005) في أن المتغيرات الوظيفية والتنظيمية تسهم بدرجة أكبر من الخصائص الشخصية في تفسير الاستقواء في العمل. وتتفق أيضاً مع ما توصل إليه (Vartia, 1996) على أنه كلما انخفضت درجة تقييم

النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Skogstd *et al.*, 2007) في وجود تأثير طردي للنمط القيادي غير المتدخل على حدوث الاستقواء في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك على أساس أن غياب دور القائد في المنظمة يساعد العاملين على ممارسة الاستقواء من بعضهم تجاه بعض؛ لأن عدم تدخله في مواجهة وإيقاف سلوكيات الاستقواء في العمل ومعاقبة المستقوي ربما يعطي انطباعاً للمستقوي أن الاستقواء مسموح به داخل المنظمة، كما أن عدم معاقبة المستقوي يجعله يتمادى في تلك السلوكيات من حيث النوع والدرجة.

– احتل متغير المناخ النفسي الاجتماعي الأمن الترتيب الرابع في التأثير على حدوث الاستقواء في العمل، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Spector *et al.*, 2007) على أن المناخ النفسي الاجتماعي الضعيف وأوضاع العمل السلبية تنبأ بسلوكيات الاستقواء في العمل، حيث فسرت دراسة (Bond *et al.*, 2010) هذا التأثير على أساس أن المناخ النفسي الاجتماعي القوي يقلل من أثر العوامل التي تؤدي لحدوث الاستقواء في العمل، بمعنى أنه لا يوفر البيئة المناسبة لحدوث الاستقواء في العمل؛ لكونه يشجع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تدعم الرفاهية النفسية، ويوفر اتصالات قوية مع المديرين لاتخاذ التصرفات التي تمنع حدوث

التعرض لها عند قيام الفرد بتلك السلوكيات.

- إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يمنح العاملين قدراً من الاستقلالية في أداء مهامهم، ويقلل من صراع الدور، ويحدد للشخص بوضوح المهام المطلوبة منه.

- خلق مناخ عمل نفسي اجتماعي آمن يشعر فيه العاملون أن الصحة النفسية يتم حمايتها وتقديرها، ويشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وبخاصة تلك التي تدعم الرفاهية النفسية للعاملين، وأن يوفر هذا المناخ دعماً والتزاماً من الإدارة بأخذ التصرفات لوقاية العاملين من الضغوط، ويكون من ضمن أولوياتها حماية الصحة النفسية للعاملين، وتوفير نظم اتصالات داخلية تُمكن الإدارة من التعرف إلى ما يقدمه العاملون من مقترحات، ويتيح للعاملين التحدث بحرية عن التهديدات التي قد يتعرضون لها نفسياً وجسدياً، وأخيراً تحديد الجهة التي يمكن اللجوء إليها من قبل ضحايا الاستقواء في حالة تعرضهم لتلك السلوكيات.

- الاهتمام ببرامج تدريب توضح دور العاملين والمديرين ومسؤولية كل طرف في تحقيق بيئة عمل صحية آمنة، وتكسبهم مهارات إدارة الصراع، والتعامل مع الضغوط، بالإضافة لتقديم برامج توضح للعاملين ماهية سلوكيات الاستقواء، والعوامل التي يمكن أن تسبب في حدوثه وكيفية التعامل معها، وتدريب

الشخص لذاته زادت احتمالات تعرضه للاستقواء من جانب الآخرين في العمل.

التطبيقات الإدارية

في ضوء النتائج التي أظهرت ارتفاع معدلات انتشار سلوكيات الاستقواء بالمديرية موضع التطبيق ووجود بعض المتغيرات الوظيفية والتنظيمية التي تسهم في ظهور تلك السلوكيات، ومن خلال الاطلاع على نتائج كثير من الدراسات التي تم تطبيقها في عدة دول، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد منها على سبيل المثال (Cowan et al., 2009; Branch & Murray, 2008; Salin, 2008)، يتضح أهمية اضطلاع عدة جهات بدورها فيما يتعلق بسلوكيات الاستقواء في العمل وذلك على النحو الآتي:

(١) دور المنظمات: يتضح ضرورة أن يتوافر بالمنظمات برامج للوقاية والتعامل مع سلوكيات الاستقواء في العمل، وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين على مدخل وحيد يمكن أن يستخدم للوقاية من تلك السلوكيات وعلاجها. إلا أنه يمكن توضيح بعض الجوانب التي يمكن أن تتبعها المنظمات للوقاية من، والتعامل مع سلوكيات الاستقواء في العمل، وهي:

(أ) الوقاية من الاستقواء: تستطيع المنظمات الوقاية من حدوث سلوكيات الاستقواء بها من خلال الآليات الآتية:

- أن تضع المنظمة سياسة مكتوبة واضحة للجميع تشتمل على السلوكيات التي يمكن اعتبارها استقواءً في العمل، وتحديد العقوبات التي يمكن

(٢) دور الضحية: السعي للتعرف

إلى السلوكيات التي يمكن أن تندرج ضمن الاستقواء؛ نظراً لاحتمال تعرض الفرد لتلك السلوكيات والمعاناة من آثارها السلبية دون أن يدرك أنها سلوكيات استقواء. كما يجب علي الضحية أن يسجل كل ما يتعرض له من سلوكيات استقواء تفصيلاً من حيث نوعها وتاريخها، وعدد مرات التعرض لها وشخص المستقوي وعدم التردد في تقديم شكوى ضد المستقوي بشكل موثق.

(٣) دور الأجهزة الحكومية: يجب

أن تقوم الأجهزة الحكومية في دولنا العربية بدور فعال في التقليل من ظهور وانتشار سلوكيات الاستقواء في العمل بالمنظمات المختلفة كما هو الحال في الكثير من الدول الأجنبية، وذلك بسن التشريعات والقوانين التي تُجرم سلوكيات الاستقواء في العمل، وتوضح المسؤولية الكبيرة للمنظمات في حماية الأفراد من التعرض لسلوكيات الاستقواء في العمل.

(٤) دور أجهزة الإعلام: يقع على

أجهزة الإعلام المختلفة دور كبير في القيام بحملات توعية لجميع الأطراف من منظمات، وضحايا، ومستقوين، وموظفين في الأجهزة الحكومية المعنية بالتعامل مع سلوكيات الاستقواء في العمل، حول طبيعة الاستقواء في العمل والآثار السلبية التي تترتب عليه؛ سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو المجتمع بشكل عام، وإبراز أهم التجارب الناجحة في الدول الأخرى في الوقاية من الاستقواء في العمل والتعامل معه.

المديرين على مهارات حل المشكلات المتعلقة بتلك السلوكيات.

(ب) التعامل مع حالات الاستقواء

التي تحدث: يمكن للمنظمة أن تتعامل مع سلوكيات الاستقواء حال حدوثها باعتبارها وسائل للعلاج، وبالشكل الذي يقلل من الآثار السلبية لتلك السلوكيات وذلك على النحو الآتي:

- تشجيع العاملين للإبلاغ عن حالات الاستقواء التي يتعرضون لها، وذلك بطمأننتهم وتوضيح قدرة المنظمة على حمايتهم وتوقيع العقوبات المناسبة على المستقوي.
- سرعة التدخل لمعالجة الاستقواء في العمل قبل أن ينتشر بدرجة كبيرة في المنظمة ويصبح نموذجاً يُحتذى من الآخرين، حيث إن سرعة التدخل من الإدارة لا تهدف فقط لمساعدة الضحية، ولكن إرسال رسالة واضحة لجميع العاملين أن هذه السلوكيات غير مقبولة ولن يتم التساهل معها على الإطلاق بغض النظر عن من يقوم بها، ومهما كان موقعه الوظيفي في المنظمة.
- دراسة الشكاوى المتعلقة بحالات الاستقواء في العمل وعدم إهمالها، مع التأكيد على توثيقها بحيث يقدم الضحايا كل الدلائل التي تدعم شكاواهم، والتحقيق في الشكاوى المقدمة، وتجميع المعلومات اللازمة، وتقديم تقرير نهائي لجميع الأطراف متضمناً نتائج هذا التحقيق بما يضمن الشفافية في التعامل مع تلك السلوكيات.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

يمكن القول أن هذا البحث قد سلط الضوء على موضوع سلوكيات الاستقواء في العمل، وهو موضوع جدير بإجراء المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، ومنها:

١ - أثر الثقافة التنظيمية وثقافة

المجتمع على مدى انتشار

سلوكيات الاستقواء في العمل في

البيئة المصرية والعربية.

٢ - دراسة بعض المتغيرات الشخصية

الأخرى للضحية والمؤثرة في

سلوكيات الاستقواء في العمل،

والدور الوسيط الذي يمكن أن تقوم

به تلك المتغيرات في ردود أفعال

الضحية تجاه التعرض لتلك

السلوكيات.

٣ - دراسة مقارنة بين أنواع الاستقواء

في العمل وفقاً للاتجاه (صاعد-

هابط- أفقي)، وتوضيح مدى

اختلاف رد فعل الضحية وفقاً لذلك.

٤ - دراسة تحليلية للأثار المختلفة

للاستقواء في العمل سواء على

المستوى الفردي أو على المستوى

التنظيمي.

٥ - دراسة مدى اختلاف سلوكيات

الاستقواء في العمل وكذلك ردود

الأفعال باختلاف جنسية الأفراد،

ودياناتهم، ووفقاً لتصنيف العمالة

إلى وطنية أو وافدة.

(٥) دور النقابات العمالية: يقع

على عاتق النقابات العمالية دور أيضاً في التعامل مع سلوكيات الاستقواء في العمل يتمثل في عقد ندوات وورش عمل لأعضائها لتعريفهم بالاستقواء في العمل وكيفية التعامل معه ومساندة أعضائها مادياً ومعنوياً في حالة تقديم شكاوى أو رفع قضايا ضد المستقوين.

هذا، ولقد تم إعداد البحث في ضوء

المحددات الآتية:

١ - تم الاعتماد على التقرير الذاتي self-

report لضحايا الاستقواء في العمل

وليس بوصفهم شهوداً لتلك

السلوكيات وذلك للتعرف إلى درجة

انتشار سلوكيات الاستقواء في

العمل بالمديرية موضع التطبيق.

٢ - تم دراسة سلوكيات الاستقواء في

العمل من جانب الأطراف الداخلية

بالمديرية موضع التطبيق، ودون

التعرض لمصدر الاستقواء رئيساً أو

زميلاً أو مرئوساً، وبغض النظر عن

مسمى المديرية لإتاحة الفرصة

للضحية في التعبير عن رأيه بحرية.

٣ - ركزت الدراسة على بعض مسببات

سلوكيات الاستقواء في العمل

متمثلة في تقييم الذات، وغموض

الدور، وصراع الدور، والاستقلالية،

والمناخ الاجتماعي النفسي الآمن،

والنمط القيادي غير المتدخل

بالرغم من وجود بعض المتغيرات

الأخرى، وذلك لصعوبة تناول كل

المتغيرات في دراسة واحدة.

المراجع

- أحمد محمد السيد غنيم، ١٩٩٥، نموذج مقترح لتفسير عدم انتظام الموظفين بالوحدات الحكومية في العمل بالتطبيق على محافظة دمياط، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، اقتصاديات البيئة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة: ١٧-١٩ إبريل.
- عبد المحسن عبد المحسن جودة، ١٩٩٥، تحليل مقارن لظاهرة رشوة الموظف الحكومي بالتطبيق على محافظة الدقهلية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، اقتصاديات البيئة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة: ١٧-١٩ إبريل.
- محمد العزازي أحمد أبو إدريس، ٢٠٠١، الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية (دراسة تطبيقية)، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول: ٢٦٥-٣٣٢.
- محمد سليمان السيوي، وقاسم نايف علوان، ٢٠٠٦، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الاقتصادية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، بنغازي، المجلد السابع عشر، العددان الأول والثاني: ١٩-٥٦.
- محمود صادق بازركة، ١٩٨٩، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الخامسة.
- مركز المعلومات، ٢٠٠٩، مديرية التنظيم والإدارة، محافظة الدقهلية.
- ممدوح زكي أحمد عويس، ٢٠٠٨، دراسة تحليلية للسلوكيات المناوئة للعمل وبعض العوامل التنظيمية المؤثرة فيها بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٣٢، العدد ٢.
- Altman, B. A. 2009. Workplace Bullying and Racially Diverse Urban Context: Implications for Adult education, *Multicultural Learning and Teaching*, 4(1): 36-44.
- Baillien, E. Neyens, I., Witte, H., & Cuyper, N. 2009. A Qualitative Study on the Development WorkPlace Bullying: Towards a Three Way Model, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1): 1-16.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1995. *Multi-factor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bond, S. A., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. 2010. Psychosocial Safety climate, Workplace Bullying, and Symptoms of Posttraumatic Stress, *Organization Development Journal*, 28(1): 37-56.

- Branch, S. & Murray, J. 2008. Bullying Relationships and Resilience in the Workplace: Construction of a Workplace Bullying Training Program, *Annual Australian and New Zealand Academy of Management*, 29(2): 207-2088
- Brotheridge, C. & Lee, R. 2006. Examining the Relationship Between the Perceived Work Environment and Workplace Bullying, *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2): 31-44.
- Coyne, I. Seigne, E. & Randall, P. 2000. Predicting Workplace Victim Status from Personality, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2): 335-349.
- Cowan, R. 2009. Walking the Tightrope: Workplace Bullying and the Human Resource Professional, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Texas A&M University.
- Dietz, J. et al. 2003. The Impacts of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression, *Academy of Management Journal*, 46 (3): 317-326.
- Djurkovic, N. McComack, D. & Casimir, G. 2005. *The Behavioral Reactions of Victims to Different Types of Workplace Bullying*, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(4): 439-460.
- Dollard, M. & Kang, S. 2007. Psycho-social Safety Climate Measure, *Work & Stress Research Group*, University of South Australia.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. 2009. Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work & Stress*, 23(1): 24-44.
- Einarsen, S. & Hoel, H. 2001. The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work, *Paper presented at the 10th European Congress on Work and Organizational Psychology*, Prague, May.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. 1997. Harassment in the Workplace and the Victimization of Men, *Violence and Victims*, 12 (3): 247-263.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. 1996. Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5: 185-201.
- Einarsen, S. Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. 2003. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, Taylor and Francis: London.
- Erikson, W. & Einarsen, S. 2004. Gender Minority as a Risk Factor of Exposure to Bullying at Work: The Case

- of Male Assistant Nurses, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4):473-492.
- Fisher-Blando, J. 2008. Workplace Bullying: Aggressive Behavior and its Effects on Job Satisfaction and productivity, *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Phoenix.
- Giorgi, G. 2009. Workplace Bullying Risk Assessment in 12 Italian Organizations, *International Journal of Workplace Health Management*, 2(1): 34-47.
- Glaso, L. Matthiesen, S., Birkel, M., & Einarsen, S. 2007. Do Targets of Workplace Bullying Portray a General Victim Personality Profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48: 313-319.
- Hackman, J. & Oldham, G. 1975. Development of Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159-170.
- Himachali, S. 2009. Impact of Workplace Bullying on Organizational culture, *Global Human Capital Management and Development*, Dec.
- Hoel, H. Cooper, C. L., & Faragher, B. 2001. The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10: 443- 465.
- Hoel, H., Cooper, C.L., & Faragher, B. 2004. Bullying is Detrimental to Health, but all Bullying not Necessarily Equally Damaging, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32: 376-387.
- Jennifer, D. Cowie, H., & Ananiadou, K. 2003. Perceptions and Experience of Workplace Bullying in the Different Working Populations, *Aggressive Behavior*, 29 (6): 489-496.
- Leymann, H. 1996. The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.
- Lutgen-Sandvik, P. 2005. Water Smoothing Stones: Subordinate resistance to Workplace Bullying, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Arizona State University.
- Mayhew, C. McCarthy, P., Chppell, D., Quinlan, M., Barker, M., & Sheehan, M. 2004. Measuring the Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16 (3): 117-134.
- Mikkelsen, G. & Einarsen, S. 2002. Basis Assumptions and Symptoms of post-traumatic Stress Among Victims of Bullying at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1): 78-111.

- Namie, J. 2007. The Challenge of Workplace Bullying. *Employment Relations Today*, 34 (2): 43-51.
- Niedl, K. 1996. Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications, *European Journal of Work and Organisation*, 5: 239-249.
- Notelaers, G., Witte, H., & Einarsen, S. 2010. A Job Characteristics Approach to Explain Workplace Bullying, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 19 (4): 487-504.
- O'lafsson, R. & Johannsdottir, H. 2004. Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, age and Type of Bullying, *British Journal of Guidance & Counselling*, 32: 319-333.
- O'Moore, M. & Lynch, J. 2007. Leadership, Working Environment and Workplace Bullying, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10 (1): 95-117.
- O'Moore, M., Lynch, J., & NicDaied, N. 2003. The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland, a Country of high Economic Growth, *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1) : 82-95.
- Privitera, C. & Campbell, M. 2009. Cyberbullying: The New Face of Workplace Bullying, *CyberPsychology & Behavior*, 12 (4): 395-401.
- Rayner, C. & Hoel, H. 1997. A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying, *Journal of Community and Applied Psychology*, 7 (1): 181-191.
- Rizzo, J., House, R., & Lirzman, S. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (1): 150-163.
- Rosenberg, M. 1965. *Society and the Adolescent Self-image*, NJ: Princeton University Press.
- Rospenda, K. M. 2002. Workplace Harassment, Services Utilization and Drinking Outcomes, *Journal of Occupational Health*, 7: 141- 155.
- Salin, D. 2008. The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors, *Scandinavian Journal of Management*, 24: 221-231.
- Seigne, E., Coyne, L., Randall, P., & Parker, J. 2007. Personality Traits of Bullies as a Contributory Factor in Workplace Bullying: An exploratory Study, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10 (1):118-132.
- Skogstd, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., & Hetland, H. 2007. The Destructiveness of Laissez-faire Leadership Behavior,

- Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1): 80-92.
- Smith, P., Singer, M., Hoel, H., & Cooper, C.L. 2003. Victimization in the School and in the Workplace: Are there any Link? *British Journal of Psychology*, 94: 175-188.
- Spector, P., Coulter, M., Stockwell, H., & Matz, M. 2007. Relationship of Workplace Physical Violence and Verbal Aggression with Perceived Safety, Perceived Violence Climate, and Strain in a Healthcare Setting, *Work & Stress*, 21 (2): 117-130.
- Tambur, M. & Vadi, M. 2009. Bullying at Work: Research in Estonia Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R), *Review of International Comparative Management*, 10 (4): 791-805.
- Teharni, N. 2004. Bullying: A Source of Chronic Posttraumatic Stress? *British Journal of Guidance & Counseling*, 32: 357-366.
- Thomas, M. 2005. Bullying Among Support staff in a Higher Education Institution, *Heath Education*, 105 (4): 273-281.
- Townend, A. 2008a. Understanding and Addressing Bullying in Workplace, *Industrial and Commercial Training*, 40 (5): 270-273.
- Townend, A. 2008b. Viewpoint and Managing Bullying in the Workplace, *Human Resource Management International Digest*, 16 (6): 3-5.
- Upton, L. 2010. The Impact of Workplace Bullying and Organizational Well Being in a South African context and the Role of Coping as a Moderator in the Bullying Well being relationship, *Unpublished master's dissertation*, University of Witwatersrand.
- Varhama, L. M. & Bjorkqvist, K. 2004. Conflicts, Burnout and Bullying in Finnish and a Polish Company: A Cross-national Comparison, *Perceptual & Motor Skills*, 98: 1234-1240.
- Vartia, M. 1996. The Sources of Bullying-psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organisation*, 5: 203-214.
- Vartia, M. 2003. Workplace bullying- a Study on the Work Environment, Well-being and Health, *Academic dissertation*, University of Helsinki.
- Workplace Bullying Institute (WBI), 2010. Results of 2010 WBI U. S. Workplace Bullying Survey, www.Workplacebullying.org.
- Zapf, D. & Einarsen, S. 2005. Mobbing at work: Escalated Conflicts in Organizations, in Fox, S. & Spector, P. (Eds.), *Counterproductive Work Behavior*, American Psychological Association, Washington.

ABSTRACT

WORKPLACE BULLYING BEHAVIORS IN GOVERNEMENTAL ORGANIZATIONS: A FIELD STUDY IN ONE OF THE EGYPTIAN GOVERNORATES

MONA M. S. IBRAHIM

Mansourah University

This study aims to determine behaviors of workplace bullying in governmental organizations in Egypt to identify an exposure proportion of workers to those behaviors and their reactions to it. As well as the rate of differences between workers' views with regards to their exposure to the workplace bullying behaviors, and their reactions depending on both sex and age, as well as identifying some of the factors affecting the occurrence of these behaviors at work. The Study revealed to many results; **first**, (38%) of the total sample were victims of the behaviors of bullying at. **Second**, there were differences between males and females in their exposure and reactions towards workplace bullying. **Third**, there were differences in exposure to bullying behaviors and reactions towards the victims according to age. **Finally**, the study found significant effects for some factors on these behaviors.

منى محمد سيد إبراهيم (دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦)، مدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، وتعمل حالياً أستاذاً مساعداً بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، لها اهتمامات بحثية في مجال السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة.