

**التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة**

**د. نهلة محمد لطفي نوفل**

أستاذ أصول تربية الطفل - كلية البنات، جامعة عين شمس

تناقش هذه الورقة البحثية تعريف التنمر الوظيفي، وأشكال هذا التنمر التي يمكن أن تحدث بالنسبة للمعلمة الضحية داخل رياض الأطفال وذلك من حيث الهجوم الشخصي، والتهديد للوضع المهني، والعمل الزائد، وتوقيع العقوبات المالية، وتتناول الورقة البحثية أيضاً مسببات التنمر الوظيفي برياض الأطفال من حيث الصفات الشخصية للمتنمر، والصفات الشخصية للضحية، وأسلوب القيادة، ومواصفات بيئة العمل، مع الإشارة إلى بعض المقاييس المستخدمة في قياس التنمر الوظيفي، وتوضيح ردود فعل المعلمة الضحية تجاه ما يمارس ضدها من السلوكيات، وتتعرض الورقة إلى ما يسمى بالتنمر الوظيفي السبيرياني، ثم تنتهي بعدد من التوصيات العامة، والتوصيات الإجرائية، ومن أهم التوصيات العامة توفير التدخلات، والقيام بالمبادرات، والتدريب المتعمق، والتشجيع على الإبلاغ عن هذه الظاهرة، وتعلق التوصيات الإجرائية على مستوى مديرة الروضة بالتعامل بسرعة وشمولية وفي سرية دون تحيز، وطلب المساعدة من المختصين في الاستشارات القانونية، وعلى مستوى معلمة الروضة تتعلق التوصيات الإجرائية بالالتزام بالكود الأخلاقي، وتطبيق بروتوكول التواصل باحترام، والابتعاد عن إظهار الاستنارة أو الانفعال العاطفي على سبيل المثال.

**الكلمات المفتاحية:** التنمر الوظيفي، خصائص المتنمر، خصائص الضحية، المشاهد المنفرج، التنمر السبيرياني، مقاييس التنمر الوظيفي.

## Workplace Bullying in Preschools: Forms, Causes and Scales

This research paper aims primarily to define workplace bullying; its forms and causes, the reaction of the victim and how bullying could be measured. The forms of workplace bullying in preschools could be a threat to professional status, destabilization or isolation physically and socially. The causes of workplace bullying in preschools can be perpetrator characteristics, victim characteristics, leadership style and work environment. The research paper also discusses some questionnaires connected with measuring workplace bullying such as the Reduced Form of the Workplace Bullying Scale and the Malaysian Workplace Bullying Index. In this context, cyber-bullying is discussed, and some questionnaires are used as well. The recommendations at the end refer to the practical measures that could be taken in preschools in order to have what is called a zero tolerance of workplace bullying: restorative interventions, a proactive stance, enhanced training, reporting, confidentiality, impartiality, ombudsmen and respectful communication protocols, among other things.

**Key words:** workplace bullying, perpetrator characteristics, victim, by-stander, cyber-bullying, workplace bullying scales.

يظهر مفهوم التنمر في مكان العمل workplace bullying من جانب العلماء لأول مرة عام ١٩٨٠، والتنمر أساساً يشتمل على العنف والتهديد مع محدودية الإيذاء الجسدي، ويمكن أن تستخدم مصطلحات أخرى للتعبير عن التنمر مثل الاستقواء، والتحرش، والإيذاء، والإساءة النفسية، والإرهاب النفسي، والإساءة اللفظية، والمضايقة، وتدل جميع هذه المصطلحات على نفس الظاهرة وهي إساءة المعاملة على نحو متكرر.

وتشير دراسة (Glambek *et.al*, 2014) إلى أن التعرض للتنمر الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإحساس بقلّة الأمان والاستقرار job insecurity بحيث يمكن أن يصل الأمر إلى الرغبة في ترك العمل في مدة لا تتجاوز ستة شهور، وفي دراسة أخرى حول العلاقة بين التنمر الوظيفي ومؤشرات ترك العمل في مدة خمس سنوات intention to leave توصلت دراسة (Glambek *et.al*, 2015) إلى أن ضحايا التنمر الوظيفي أكثر عرضة من غيرهم إلى الاستبعاد من مكان العمل بل ومن الحياة الوظيفية بوجه عام expulsion in working life.

وتقوم دراسة (Merilainen *et.al*, 2016) بالتركيز على تأثير ظاهرة التنمر بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وعادة ما يكون سبب التنمر بالترتيب: زميل من الزملاء، عضو من الهيئة الإدارية، الطلاب، المشتركون في المشروعات البحثية، ويظهر تأثير التنمر الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس على المستوى الاجتماعي societal level impact في ازدياد الإنفاق على النواحي الطبية أو التقاعد قبل الأوان أو القلق الزائد، بالإضافة إلى التأثير على النواحي المالية من حيث التغيب عن العمل أو الاستقالة.

وتكشف دراسة (Lutgen-Sandvik *et.al*, 2016) أن للتنمر الوظيفي تأثير سلبي على الانتاجية الفردية individual outcomes من حيث درجة الضغوط، ونوعية وسلامة الصحة العقلية والرغبة في ترك العمل، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Nielsen *et.al*, 2017) والتي أشارت إلى أن التنمر الوظيفي يعد أحد أسباب التقاعد المبكر بسبب العجز عن مواصلة العمل disability retirement، وتعتبر النساء أكثر عرضة لذلك من الرجال،

وتؤيد دراسة (Notelaers *et.al*, 2019) أن التتمر الوظيفي يؤدي إلى تدهور في الصحة، وإلى ارتفاع معدلات التغيب عن العمل، وقلّة مستوى الرضا عن العمل.

وفي ضوء ما سبق تحاول الورقة الحالية المساهمة في سد الفجوة البحثية بالدراسات العربية، وذلك من خلال الدراسة العلمية لسلوكيات التتمر الوظيفي بين المعلمات برياض الأطفال، مع التعرف على كيفية التغلب على هذه السلوكيات أو التقليل من تأثيرها، وبذلك يمكن تعظيم الشعور بالولاء التنظيمي والاستفادة من الجميع، بدلاً من انخفاض الدافعية وبالتالي انخفاض مستوى الأداء والانتاجية برياض الأطفال.

**أهداف الورقة.** تهدف الورقة الحالية إلى ما يلي:

- ١- تعريف التتمر الوظيفي والخصائص المميزة له.
- ٢- مناقشة أهم النماذج التي تقوم بدراسة التتمر الوظيفي بعدد من الدول.
- ٣- الإشارة إلى التتمر الوظيفي السيبراني والأدوات المستخدمة في قياسه.
- ٤- توضيح الآثار المترتبة على التتمر الوظيفي برياض الأطفال على المستوى الفردي، والمستوى المؤسسي.

**أهمية الورقة.** ترجع أهمية هذه الورقة إلى ما يلي:

- ١- تناول أشكال التتمر الوظيفي والعوامل المسببة له وذلك للحد من تنامي الظاهرة برياض الأطفال.
- ٢- عرض مقاييس عالمية مختلفة لسلوكيات التتمر الوظيفي والتي يمكن تطبيقها برياض الأطفال في مصر.

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

٣- وصف ردود فعل المعلمة الضحية تجاه سلوكيات التنمر وطرق التكيف البناءة في التعامل مع هذه السلوكيات.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية التي يمكن أن تساعد رياض الأطفال بمصر على إيجاد بيئة عمل مناهضة للتنمر الوظيفي.

### تعريفات التنمر الوظيفي

يعرف كل من (Einarsen & Skogstad, 1996) التنمر الوظيفي أنه الموقف الذي يتعرض فيه الشخص بشكل مستمر لسوء المعاملة أو الإيذاء من جانب شخص آخر وذلك من خلال السلوكيات السلبية المتكررة كالتحرش والإساءة اللفظية وعلى مدى فترة من الزمن بحيث في سياق رياض الأطفال تواجه المعلمة صعوبة في الدفاع عن نفسها، ويضيف (Einarsen, 1999) أن التنمر الوظيفي يعني التعرض للعنف بشكل منتظم من جانب الزميلات أو الرؤساء لفترة من الزمن بحيث تجد المعلمة الضحية في رياض الأطفال أنه من الصعب الاستمرار في الدفاع عن النفس مما يسبب لها الكثير من الأذى النفسي أو الجسدي.

ويرى (Namie, 2007) أن التنمر الوظيفي عبارة عن سلوكيات عدوانية متكررة تستهدف بعض الأشخاص بطريقة منهجية تؤدي إلى الشعور بالإهانة والإذلال والأذى النفسي أو الجسدي الذي قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة لأن الضحية تجد نفسها بلا حماية تجاه الأفعال السلبية التي عادة ما يقوم بها أحد الزملاء أو أحد الرؤساء.

ويعود (Einarsen et.al, 2009) إلى تعريف التنمر في مكان العمل ويرى أنه مجموعة من الأعمال والممارسات المتكررة العمدية الموجهة إلى شخص آخر، وتحدث هذه الممارسات عن طريق التهديد أو التخويف أو الإذلال بشكل متكرر ومنتظم على مدى فترة زمنية معينة تمتد لمدة ستة شهور أو أكثر.

ويرى كل من (VanRooyen & McCormak, 2013) أن التتمر الوظيفي نوع من الإساءة اللفظية أو الإيذاء الموجه من جانب فرد أو مجموعة نحو فرد أو مجموعة أخرى بغرض التقليل من قيمة الضحية، ويرى كل من (Basal & El-kazeh, 2014) أن التتمر الوظيفي نوع من الاعتداء المتكرر الذي تتعرض الضحية فيه للتهديد اللفظي والسلوكيات المهنية التي تضع صحة وسلامة الضحية في خطر.

ويذهب (Nielisen *et.al*, 2016) إلى أن التتمر الوظيفي عبارة عن سلوكيات سلبية متكررة ومستمرة موجهة بشكل مباشر نحو فرد أو مجموعة من الأفراد الأمر الذي يترتب عليه وجود بيئة عمل عدائية نتيجة الاختلال في ميزان القوى بين الضحية وبين المتتمر.

ويمكن تعريف التتمر الوظيفي في رياض الأطفال بأنه الممارسات والسلوكيات العمدية العدائية التي تحدث بشكل متكرر على مدى فترة مستمرة من الزمن، كما أنها قد تكون موجهة لمعلمة واحدة فقط أو لمجموعة من المعلمات من جانب المديرية أو بقية الزميلات، وذلك بهدف إحداث الضرر النفسي أو الجسدي للمعلمة الضحية مما يؤثر سلباً على مهام العمل في الروضة وعلى العلاقات مع الزميلات والأطفال وأولياء الأمور.

### خصائص التتمر الوظيفي

يتضح من التعريفات السابقة أن هناك بعض الشروط التي لا بد أن تتوافر حتى يتم وصف الموقف الذي تتعرض له المعلمة الضحية بأنه من سلوكيات التتمر الوظيفي برياض الأطفال، ويمكن إجمال الخصائص المميزة لهذه السلوكيات فيما يلي:

- التكرارية frequency or repetition فالتتمر الوظيفي سلوك يحدث بشكل ممنهج ومتكرر من معلمة واحدة أو أكثر أو من الرؤساء وذلك لمحاولة النيل من الضحية.
- الاستمرارية duration or over a period of time حيث يتم التتمر الوظيفي بصورة منتظمة ومستمرة على مدى ستة شهور أو أكثر.

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

- صعوبة دفاع الضحية عن النفس difficulty of self-defiance فالتنمر الوظيفي عملية تصاعدية تواجه من خلالها المعلمة الضحية مواقف تشعرها بأنها دون المستوى وأنها هدف للسلوكيات السلبية داخل الروضة.
- حدوث الضرر المادي أو النفسي للمعلمة الضحية psychological or physical damage فقد ينتج عن التنمر الوظيفي أفعال أو تعليقات شفهية أو استبعاد اجتماعي بهدف الإمعان في الترهيب أو الإساءة أو الإذلال أو الحط من القيمة.
- انعدام التوازن في القوة بين الطرفين power imbalance فالمتنمر عادة هو الأعلى أو الأقوى أو هو في وضع صحي أو جسدي أفضل من وضع المعلمة الضحية ويستمد المتنمر القوة من الوضع الرسمي أو من عوامل أخرى منها المكانة الاجتماعية مثلاً.

### نماذج دراسة التنمر الوظيفي

- يمكن عرض أهم نماذج دراسة التنمر الوظيفي بالدول المختلفة على النحو التالي: (Rai & Agarwal, 2016: 34-35)
- نموذج ليمان (Leymann, 1990) في سكندنافيا والذي يشير بأن سلوك التنمر الوظيفي يمر بأربع مراحل هي:
    - الحادثة الأصلية الحرجة المسببة للسلوك العدواني والصراع the original critical incident
    - التنمر والوصمة من خلال الممارسات السلبية المتكررة في مكان العمل bullying and stigmatization
    - رفع الأمر للإدارة informing personnel administration

- قلة الرضا وامكانية فقد العمل بسبب عدم مساندة الإدارة expulsion
- نموذج زابف وجروس (Zapf & Gross, 2001) في ألمانيا حيث يبدأ التتمر بمحاولة التحكم بالصراعات بطريقة بها بعض المنطق rationality and control ثم تزداد ضراوة الصراع ويتحول إلى الصراع الشخصي وقطع العلاقات severing the relationship ثم إلى العدوانية والتدمير aggression and destruction.
- نموذج الإساءة العاطفية (emotional abuse) والذي يشرح فيه (Lutgen-Sandvik, 2003) في الولايات المتحدة أن التتمر الوظيفي يمر بالمراحل التالية: الحادثة الأساسية initial incident بسبب زيادة الضغوط الوظيفية، ثم محاولة تطبيق الأنظمة system discipline وبعد ذلك تحدث النقطة الفارقة turning point، ويبدأ إلقاء التهم branding والعزل isolation، وأخيراً ربما الاضطرار إلى ترك العمل expulsion.
- نموذج العملية من جانب (D'Cruze & Noronha, 2010) في الهند والذي يتضمن المراحل التالية: خلط المعايير experiencing confusion، ثم محاولة إيجاد البدائل engaging organizational options، ثم الشعور بالانسحاب وترك العمل.
- نموذج العملية من جانب (Karatuna, 2015) في تركيا والذي يعرض المراحل التالية للتتمر الوظيفي: تفادي المشكلة avoidance، المواجهة confrontation، البحث عن المساعدة seeking support، الشعور باليأس despair، ترك العمل exit.



## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

### أشكال التنمر الوظيفي برياض الأطفال

يمكن تقسيم أشكال أو أنواع سلوكيات التنمر التي يمكن أن تحدث للمعلمة الضحية داخل رياض الأطفال إلى ما يلي: (Djurkovic *et.al*, 2005: 442)

- التهديد للوضع المهني *threat to professional status* ويقصد بذلك التقليل من قيمة رأي المعلمة الضحية وأهمية العمل الذي تقوم به، والتقييم السلبي للأداء بصورة دائمة، وتوجيه اللوم إلى المعلمة الضحية عن أعمال غير مسئولة عنها مع الاتهام بقلة بذل الجهد في العمل مع الأطفال.

- التهديد للوضع الشخصي *threat to personal standing* ويقصد بذلك العدوان على شخصية المعلمة الضحية عن طريق الشائعات الكاذبة حول الحياة الخاصة بها، والتهديدات اللفظية أمام الآخرين.

- العزل أو الإقصاء الجسمي أو الاجتماعي *isolation physically or socially* ويقصد بذلك عزل المعلمة الضحية داخل الروضة عن طريق حجب المعلومات عنها، وقلة إتاحة الفرصة أمامها لإثبات الذات، والمقاطعة المستمرة بشكل متكرر أثناء إبداء الرأي.

- العمل الزائد أو العبء الزائد من العمل *overwork* ويقصد بذلك الضغط غير المبرر على المعلمة عن طريق وضع تواريخ مستحيلة التنفيذ، والملاحقة المتكررة لالنتهاء من مهام العمل، وتغيير الأهداف دون إبلاغ المعلمة بذلك.

- التشكيك والبحث الدائم عن الأخطاء *destabilization* ويقصد بذلك الافتقار إلى التوازن في التعامل بإنصاف مع المعلمة الضحية.

ويضيف (Hutchinson *et.al*, 2009: 2321-2324) الأشكال التالية لسلوكيات التتمر الوظيفي التي يمكن أن تحدث داخل مكان العمل ففي رياض الأطفال يمكن ملاحظة ما يلي:

- الهجوم الشخصي *personal attack* ويشمل الإقصاء من المحادثة، والإبعاد من الأنشطة، والترهيب عن طريق التحديق، وتشجيع الآخرين على الانقلاب ضد المعلمة، مع التحقير والإذلال عن طريق نشر الشائعات والاعتداء وإطلاق الأوصاف.

- الهجوم على الكفاءة المهنية *professional competence* ويشمل ذلك التقليل من الإنجاز واختلاق الأخطاء، وعرقلة فرص الترقى أو النمو الوظيفي.

- الهجوم على أدوار ومهام العمل *attack through work roles and tasks* ويشمل ذلك تصعيب أداء العمل *making work life difficult* من خلال ظروف العمل غير الآمنة.

- تجاهل حق المعلمة في العدالة الإجرائية ومن بين ذلك إيقاف أوقات الراحة، وجمع بعض المعلومات دون دلائل *compiling unsubstantiated information*، ومنع الاجازات المرضية أو الدراسية.

- توقيع العقوبات المالية *financial sanctions* وذلك عن طريق الخصم من المرتب والعلاوة، وإرغام المعلمة على القيام بإجازة دون مرتب.

ويمكن التفريق بين التتمر الوظيفي المباشر والتتمر غير المباشر في رياض الأطفال حيث يشمل التتمر المباشر الضرب والدفع وغير ذلك من الممارسات المؤذية جسماً أو نشر الإشاعات والسخرية المتكررة، أو التدخل في العلاقات الشخصية لدى المعلمة الضحية، أما التتمر غير المباشر فيشمل تهديد المعلمة بالإقصاء الاجتماعي عن طريق رفض التواصل

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

معها وإرهاقها بالعمل الزائد عن الحد، أو نقلها وإبعادها عن مكان العمل الرئيسي، أو إعطاء المهام المتدنية أو المعاملة غير العادلة فيما يتعلق الأجازات والمكافآت المالية.

(Basal & El-kazeh, 2014: 20)

وكذلك يمكن أن يأخذ التنمر الوظيفي في رياض الأطفال الاتجاهات التالية:

(Merilainen *et.al*, 2016: 621)

- التنمر التنازلي downwards or down bullying حيث يحدث التنمر من أعلى إلى أسفل مثل تنمر الإدارة على المعلمة.

- التنمر التصاعدي upwards or bottom-up bullying حيث يحدث التنمر من أسفل إلى أعلى مثل تنمر المعلمة على الإدارة.

- التنمر الأفقي horizontal or peer to peer bullying حيث يحدث التنمر بين الزميلات في العمل.

### مسببات التنمر الوظيفي برياض الأطفال

يمكن إجمال مسببات التنمر الوظيفي برياض الأطفال فيما يلي:

- الصفات الشخصية للمتنمر perpetrator characteristics

- الصفات الشخصية للضحية victim characteristics

- أسلوب القيادة leadership style

- مواصفات بيئة العمل work environment

### أولاً: الصفات الشخصية للمتمتم

يشعر المتمتم بالحاجة للسيطرة وممارسة القوة، وبالخوف من قيام المعلمة الضحية بالعمل بصورة أفضل منه، ويتصف المتمتم بالمبادرة بالهجوم على المعلمات، والميل إلى إلقاء اللوم عليهن attribution style، وبارتفاع مستوى العدائية، وبانخفاض مستوى القبول والتلطف low levels of agreeableness.

ويمكن التفرقة بين المتمتم الفعلي أو الحقيقي pure bully وبين المتمتم الضحية bully victim فقد تتحول المعلمة الضحية إلى متمتم في بعض الأحوال، بحيث يكون للمعلمة دور مزدوج double role فتشعر المعلمة الضحية بالاحباط، والرغبة في الانتقام، وبالحاجة إلى تقليل الشعور بضعف العدالة معها، وتتحول بدورها إلى متمتم فعلي حقيقي تجاه المعلمات الأخريات target as perpetrator.

ويمكن التفرقة أيضاً بين نوعين من المتمتمين: المتمتم النشط active bully، والمتمتم السلبي passive bully والذي لا يقوم بالتتمم بنفسه بل يكتفي بالمشاهدة أو بتشجيع المتمتم بطريقة غير مباشرة، فالمتمتم السلبي مشارك غير ظاهر covert يساعد المتمتم النشط عن طريق المناصرة، أو الضحك على النكات الملقاة، أو الموافقة على الإقصاء الاجتماعي للضحية، وبعبارة أخرى فإن وجود المتمتم السلبي أو ما يطلق عليه bystander or witness (المشاهد المتفرج) من العوامل التي تسهم في زيادة حدوث التتمم الوظيفي برياض الأطفال. (Raineri et.al, 2011: 23); (O'Farrell et.al, 2018: 7-10); (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010: 343)

### ثانياً: الصفات الشخصية للضحية

تستخدم كلمة المستهدف target بدلاً من كلمة الضحية victim أحياناً، ويقصد بذلك المعلمة التي تتعرض للهجوم والتي تتوفر لديها القابلية للتعرض للإيذاء من الآخرين، وعادة ما تكون شخصية المعلمة الضحية مستسلمة في مواجهة المواقف التصادمية بحيث تتعرض للمضايقة اللفظية أو الجسدية بشكل متكرر من جانب معلمة أخرى أكثر منها قوة وذلك على مدار فترة من الوقت.

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

وفي المرحلة الأولى من التنمر الوظيفي تجد المعلمة الضحية صعوبة في الدفاع عن نفسها بحيث تلحق بها وصمة الضعف بسبب الإذلال الذي تتلقاه بين الزميلات، وقد يعتقد الجميع أن المعلمة الضحية لابد أن تكون قد ارتكبت من الأمور ما يستحق سوء المعاملة أو ما يستحق أن توصم به، وبالتالي تقوم المعلمة الضحية بإلقاء اللوم على نفسها، وتظن أن السبب هو النقص في التركيبة الشخصية الخاصة بها -characterological self-blame أو السلوك الشخصي السلبي غير المستحب (behavioral self-blame . Rai & Agarwal, 2016: 32); (O'Farrell *et.al*, 2018: 16)

وتوجد وجهتان من النظر فيما يتعلق بالصفات الشخصية للضحية التي تجعلها هدفاً للتنمر الوظيفي، وتركز وجهة النظر الأولى على الخصائص السلبية التي تتصف بها المعلمة الضحية من حيث التردد والحذر والاعتمادية وانخفاض المهارات الاجتماعية والصعوبة في التكيف مع الضغوط، بالإضافة إلى قلة تقدير الذات وفقدان الثبات العاطفي والانفعالي، والافتقار إلى طرق التعامل مع الصراعات في مكان العمل، بمعنى أنه كلما كانت المعلمة الضحية من النوع المستكين submissive كلما زادت احتمالية تعرضها للتنمر الوظيفي برياض الأطفال من جانب الزميلات أو الرؤساء.

أما وجهة النظر الثانية في الصفات الشخصية للمعلمة الضحية فتركز على فكرة تعرض المعلمة للتنمر بسبب الغيرة وبسبب علاقات الضحية الطيبة مع الآخرين أو بسبب امتلاك المعلمة الضحية الكثير من المهارات مثل الذكاء الاجتماعي والقدرة على التواصل، ولا يعني ذلك بالضرورة أن المعلمة التي تتمتع بالكفاءة هي فقط المعرضة للتنمر الوظيفي برياض الأطفال، بل قد تكون المعلمة من النوع المستفز provocative victim الذي يتصرف بطريقة تجعل الآخرين يوجهون لها التنمر نتيجة هذا السلوك الذي يستجلب الاستعداد. (Glaso *et.al*, 2007:313-319), (O'Farrell *et.al*, 2018: 6)

وقد يحدث التنمر الوظيفي للمعلمة الضحية بسبب العرق أو الدين أو العمر، وتشير دراسة (Ekici & Beder, 2014) ودراسة (Freedman & Vreven, 2016) إلى أن من أهم العوامل في حدوث التنمر الوظيفي عدد سنوات الخبرة، فكلما ازدادت سنوات عمل الضحية

كلما ازدادت فرصة التعرض للتمتر، وكذلك قد تؤدي الخلفية التعليمية العالية إلى حدوث التمر الوظيفي الذي يقل عادة كلما ازدادت الدرجة الوظيفية administrative status.

#### ثالثاً: أسلوب القيادة

تثبت الدراسات وجود ارتباط قوي بين أسلوب القيادة وبين انتشار سلوكيات التمر الوظيفي، ومن أمثلة ذلك توصلت دراسة (Agotnes et.al, 2018)، ودراسة (Glambek et.al, 2018) إلى وجود علاقة بين القيادة المتسيية laissez-faire وبين التمر في مكان العمل في النرويج، فالقيادة التي تتصف بإهمال المسؤوليات في سياق رياض الأطفال تؤدي إلى المزيد من الصراعات بين المعلمات، وعندما تكتفي القيادة بدور المتفرج المشاهد لما يحدث من سلوكيات التمر الوظيفي، وتأخذ في ممارسة أسلوب التغاضي أو الصمت تجاه التمر، مع ضعف الاستجابة للشكاوى المقدمة من المعلمة الضحية، فإن ذلك يشجع على التماهي في سلوكيات التمر الوظيفي.

وقد تتخذ القيادة أو الإدارة موقفاً محايداً غير حاسم تجاه التمر الوظيفي لعدد من الأسباب من بينها الاحتفاظ بخصوصية العلاقات داخل الروضة، أو التمسك بتسلسل القيادة التقليدية، أو قلة المعلومات الوافية حول التمر الوظيفي، أو النقص في التدريب الكافي، أو الرغبة في تقادي الصراعات أو الجهل بتأثير ظاهرة التمر الوظيفي على المعلمة والروضة.

(Namie & Lutgen-Sandvick, 2010: 360-361)

#### رابعاً: مواصفات بيئة العمل

لا يتم في بيئة العمل الضاغطة برياض الأطفال وضع موعد محدد لإنهاء العمل، وتسود المطالب العالية والتوقعات المفرطة بشأن الأدوار والمسؤوليات المطلوبة من المعلمات، وتنخفض درجة التمكين مع غياب عدالة اجراءات الترقية والتوظيف، وقلة التغذية الراجعة، وانخفاض الإحساس بالأمان الوظيفي، والافتقار إلى السياسة الواضحة لمكافحة التمر الوظيفي، وزيادة ثقافة الاغتياب culture of gossip التي يغلب فيها فقدان التواصل بين المعلمات والإدارة interpersonal contact. (Baillien et.al, 2009: 6, 14)

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

وعامة تتصف بيئة العمل المشجعة على التنمر الوظيفي برياض الأطفال بما يلي:

(SafeWork Victoria, 2020: 4)

- المتطلبات الزائدة work requirements: مثل عبء العمل المرتفع stressors.

- نظم العمل systems of work: مثل قلة الموارد، ونقص التدريب.

- علاقات العمل workplace relationships: مثل ضعف التواصل بين

المعلمات، أو فقدان الثقة بين الإدارة والمعلمات، أو انخفاض مستوى كفايات التوجيه الفني.

- خصائص العمل workforce characteristics: العمل المؤقت، أو العمل

الجديد، أو العمل بالقطعة piece worker، أو غموض الدور المتوقع من المعلمة.

### قياس التنمر الوظيفي برياض الأطفال

يستخدم الباحثون بصورة رئيسة الطرق التالية لقياس التنمر الوظيفي: الطريقة الأولى هي الطريقة الذاتية أو الوصفية subjective method والتي تقوم على توجيه الأسئلة للمعلمات مثلاً عن التعرض للتنمر بمكان العمل من عدمه، أما الطريقة الثانية فهي الطريقة العملية أو التنفيذية operational method والتي تقوم على إعطاء المعلمة الضحية مثلاً قائمة بسلوكيات التنمر الوظيفي تختار منها السلوكيات التي تمارس ضدها في مكان العمل، والطريقة الثالثة تقوم على الجمع بين الطريقتين معاً ولذا تعد أفضل الطرق المستخدمة.

(Charilaos *et.al*, 2015: 65)

ويوضح الجدول التالي الأبعاد المستخدمة في قياس سلوكيات التنمر الوظيفي نحو

الضحية طبقاً للتطور التاريخي ببعض الدول الغربية:

جدول (١)

أبعاد قياس التنمر الوظيفي بمكان العمل طبقاً للتطور التاريخي

الأبعاد	المؤلف، سنة النشر، المكان	اسم المقياس
التواصل communication، الصلات الاجتماعية social contacts، السمعة، الوضع المهني occupational situation، الصحة الجسمية physical health	Leymann, 1990, Sweden	Leymann Inventory of Psychological Terrorization قائمة ليمن للترهيب النفسي
التلاعب الاجتماعي social manipulation	Bjorkqvist, Oterman & HjeltBack, 1992, UK	Work Harassment Scale مقياس التحرش بالعمل
العدائية expression of hostility، العرقلة obstructionism، العدوان الصريح overt aggression	Baron, Neuman & Geddes, 1999, USA	Baron, Neuman & Geddes's Scale مقياس بارون
التهديد غير المباشر والمباشر indirect & direct victimization	Aquino & Bradfield, 2000, USA	Perceived Victimization Scale مقياس الخضوع للتهديد
التنمر العام general bullying، التنمر العنقي racial bullying	Fox & Stallworth, 2005, USA	Fox & Stallworth's Scale

Source: (Escartin *et.al*, 2019: 5-6)

وفيما يلي بعض مقاييس التنمر الوظيفي الأخرى والتي يمكن تطبيقها داخل رياض الأطفال في مصر: (١) مقياس (WBQ-Bo, 2006، ٢) مقياس (NAQ-R, 2009، ٣) مقياس (EAPA-T, 2010، ٤) مقياس (MWBI, 2020)



## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

### أولاً: مقياس Workplace Bullying Questionnaire Bullied by Others

ظهر المقياس عام ٢٠٠٦، وتم تطبيقه على مجموعة من (١٨٠) عاملاً في كندا، ويتكون من ٢٧ بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية هي التحقير، وعرقلة العمل، والإساءة اللفظية. (Brotheridge & Lee, 2010)

ويمكن تطبيق المقياس برياض الأطفال على النحو التالي:

- **التحقير Belittlement** وتعني شعور المتنمر بأنه أقوى بشكل يسمح له بالإساءة للمعلمة الضحية أو الانتقاص منها، ويتضمن ذلك عدد (١٣) بنداً تتطرق إلى الترهيب، والتحقير، والإذلال، والوصم بقلة الكفاءة، والانتقاد الدائم، والتجاهل، والتقليل من المكانة، وتجاهل المساهمات، والتعالي عند الحديث للمعلمة، ومنعها من التعبير عن النفس مثلاً.
- **عرقلة العمل work undermined** ويشير إلى ممارسة المتنمر السلطة للسيطرة والتحكم على المعلمة الضحية، ويتكون من عدد (٧) بنود تتطرق إلى قلة الاهتمام برأي المعلمة، وإخفاء المعلومات الضرورية عنها، والضغط غير المبرر، ووضع تواريخ متعذرة التحقيق، والتغيير في الأهداف المتفق عليها، ومحاولة زعزعة شخصية المعلمة أمام الأطفال، ومحاولة تعريض المعلمة للفشل.
- **الإساءة اللفظية verbal abuse** ويشير هذا البعد إلى الحديث بصورة غير لائقة أو بطريقة فظة، وإلقاء الدعابات المسيئة، ويتكون من عدد (٧) بنود تتطرق إلى الاتهام بسوء العمل واللوم، والصراخ ورفع الصوت، والتهديد اللفظي وغير اللفظي، واستخدام الكلمات المهينة للمعلمة علناً أمام الأطفال.

## ثانياً: مقياس Negative Acts Questionnaire Revised

قام (Einarsen *et.al*, 2009) بإعداد ما أسماه باستبانة الأفعال السلبية المعدلة وتم تطبيقها على عدد (٥٢٨٨) عاملاً في المملكة المتحدة، وتتكون من عدد (٢٢) بنداً وتعد هذه الاستبانة الأكثر شيوعاً في الكثير من الدراسات التربوية، وتتكون من ثلاثة أبعاد هي التتمر المرتبط بالعمل، والتتمر المرتبط بالشخصية والتتمر المرتبط بالإيذاء البدني، ويمكن تطبيق الاستبانة برياض الأطفال على النحو التالي:

- التتمر الموجه نحو عمل المعلمة الضحية work-related Bullying Behaviors ويعني السلوكيات السلبية الموجهة للتأثير على أداء المعلمة بالروضة، ويشمل ذلك عدد (٧) بنود تتعلق بما يلي:

- إخفاء المعلومات عن المعلمة
- الرقابة المفرطة داخل الروضة
- تكليف المعلمة بأعباء لا يمكن القيام بها
- تكليف المعلمة بالقيام بأعمال أقل من مستوى كفاءتها
- تجاهل رأي المعلمة بالأمر العامة المرتبطة بالعمل بالروضة
- تكليف المعلمة بأعمال يحدد لها توقيتات عمل غير منطقية
- حجب حق المعلمة في الحصول بعض الحقوق مثل الإجازة المرضية

- التتمر الموجه نحو شخصية المعلمة Person-related Bullying وتعني السلوكيات السلبية التي تهدف إلى الإهانة والتحقير من شخصية المعلمة، وتتكون من عدد (١٢) بنداً تتعلق بما يلي:

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

- التهكم على المعلمة ونشر الشائعات عنها
- التعرض للمضايقات والسخرية المفرطة
- التعرض للإقصاء أو التجاهل من جانب الزميلات
- التأكيد المستمر بهفوات المعلمة والأخطاء في العمل
- توجيه الانتقاد المستمر لأسباب مفتعلة
- إلقاء النكات من جانب الزميلات أو الإدارة
- التعرض لادعاءات مسيئة أثناء العمل مع الأطفال
- المواجهة برد فعل عدائي عند الدخول إلى أي مكان في الروضة
- السخرية عند التعامل مع الآخرين داخل رياض الأطفال
- استبدال مهام رئيسية في العمل بمهام أخرى أقل في القيمة
- التعرض لتلميحات من الإدارة بضرورة ترك العمل لأنها غير صالحة للعمل مع الأطفال
- توجيه تعليقات مهينة حول شخصية المعلمة أو الحياة الخاصة أو الاتجاهات الفكرية

- التنمر الموجه نحو الإيذاء البدني/الجسمي للمعلمة Physically-intimidating Bullying وتعني السلوكيات السلبية التي تهدف إلى تهديد المعلمة بالعنف والإيذاء الجسدي وصولاً إلى الإيذاء الفعلي، ويتكون ذلك من عدد (٣) بنود تتعلق بما يلي:

- التعرض للتخويف المستمر مثل اعتراض طريق المعلمة أو دفعها بقوة
- تهديد المعلمة بالعنف أو الإيذاء الجسدي داخل رياض الأطفال
- توجيه الغضب التلقائي للمعلمة أو الصراخ المستمر في الوجه

### ثالثاً: مقياس A Reduced Form of the Workplace Bullying Scale

يقترح (Escartin *et.al*, 2017) هذا المقياس الذي تم تطبيقه على عدد (٨٥) ضحية في أسبانيا، ويتكون من عدد (١٢) بنداً موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي التلاعب والتحكم في محتوى العمل manipulation and control of work context، والانتهاك العاطفي emotional abuse، والامتهان المهني professional discredit، والتقليل من الدور role devaluation، ويمكن تطبيق المقياس برياض الأطفال على النحو التالي:

- التهديد الموجه للمعلمة أو العائلة
- الاستخفاف بإنجازات وقرارات المعلمة
- تقليص صلاحيات المعلمة
- التذكير المستمر بالأخطاء
- التخويف وفرض الأوامر والتوجيهات
- مهاجمة الوضع المهني للمعلمة في كل فرصة
- إعطاء المهام مستحلية التنفيذ عملياً
- توجيه الهجوم نحو المعتقدات والآراء
- إعطاء مهام تقل في قيمتها عن المهام المعتادة

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

- التحكم في المحادثات الهاتفية ومنع المراسلات
- تدمير أو تغيير المواد والوثائق اللازمة لأداء العمل
- الإقصاء من الاحتفالات والمناسبات الاجتماعية

وقد قامت دراسة (Chilira & Constantin, 2014) بالجمع بين مقياس (Einarsen *et al.*, 2009) ومقياس (Escartin *et al.*, 2017) أثناء التطبيق على عدد (٢٢٠) عاملاً في رومانيا، وأصبح المقياس المقترح يتكون من (٢٢) بنداً تتوزع على الأبعاد التالية: التنمر المرتبط بالعمل، والتنمر المرتبط بالشخص، والترهيب Intimidation.

### رابعاً: مقياس The Malaysian Workplace Bullying Index

قام (Kwan *et al.*, 2020) بإعداد هذا المقياس لقياس سلوك التنمر الوظيفي في دول الشرق الأقصى مثل الصين والفلبين وماليزيا، ويتكون المقياس من عدد (١٨) بنداً تدور حول التفرقة بين العوامل المرتبطة بالعمل، والعوامل المرتبطة بطبيعة الفرد، ويمكن تطبيق المقياس برياض الأطفال على النحو التالي:

#### - العوامل المرتبطة بالعمل بالروضة work-related bullying:

- أداء عمل من الأعمال يخرج عن مجال التخصص
- أداء عمل خارج نطاق القدرة الشخصية للمعلمة
- أداء عمل غير ضروري لا يتصل بتوصيف العمل
- أداء عمل إضافي دون مقابل مادي
- أداء عمل زائد عن المطلوب أو عن الحاجة
- أداء عمل من المفترض أن تؤديه المعلمات الأخريات

- أداء عمل دون أية مساعدة من بقية المعلمات
- أداء عمل دون تقديم إرشادات كافية
- الإلحاح على أداء عمل في توقيتات غير مناسبة

- العوامل المرتبطة بطبيعة شخصية المعلمة person-nature bullying:

- التهديد للقيام بعمل معين
- اللوم دون سبب واضح
- السخرية من شخصية المعلمة
- انتحال الجهود الخاصة بالمعلمة
- نشر الشائعات عن طبيعة المعلمة
- تحقيق المكاسب على حساب المعلمة
- التهديد بسحب أو إعطاء الامتيازات للزميلات
- إلقاء اللوم دون سبب في حالة وجود خطأ ما
- القيام بالاغتياب والحديث حول شخصية المعلمة بالسوء من وراء ظهرها

التمر الوظيفي السيبراني

يتخذ التمر الوظيفي السيبراني Workplace Cyber-bullying عدة أشكال منها (١) السلوك المكتوب واللفظي written-verbal behaviors عن طريق التحرش، والسباب، والخداع وذلك باستخدام المحادثات الهاتفية، والرسائل النصية، والبريد الإلكتروني،

---

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

والمحادثات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، (٢) السلوك البصري visual behaviors عن طريق النشرات، وإرسال أو مشاركة الصور والفيديوهات غير اللائقة باستخدام المحمول والانترنت، (٣) الاستبعاد من مجموعة إلكترونية online group أو سرقة المعلومات الشخصية، واستخدام الحساب الشخصي للفرد دون معرفته. (Nocentini et.al, 2010: 130)

ومن المقاييس المستخدمة لقياس التنمر السيبراني والتي يمكن تطبيقها برياض الأطفال ما يلي: (Escartin et.al, 2019: 15-18)

- مقياس الأفعال السلبية السيبراني Cyber Negative Acts Questionnaire والذي قام بإعداده (Privitera & Campbell, 2009) في استراليا، ويتكون المقياس من (٢٢) بنداً موزعة على الأبعاد التالية: عوامل مرتبطة بالعمل، وعوامل مرتبطة بالفرد، وعوامل مرتبطة بالمضايقات الجسدية.

- مقياس سلوكيات التنمر السيبرانية Cyber Bullying Behavior Questionnaire والذي قام بإعداده (Farley et.al, 2016) في بريطانيا، ويتكون المقياس من بعدين أساسيين هما: العوامل المرتبطة بالفرد، والعوامل المرتبطة بالعمل موزعة على عدد (١٦) بنداً.

- مقياس سلوكيات التنمر السيبراني Cyber bullying Behavior Questionnaire وقام بإعداده (Jonsson et.al, 2017) في دراسة مشتركة في السويد وأمريكا.

- مقياس أفعال التنمر السيبراني Inventory of Cyber bullying Acts at work الذي قام بإعداده (Vranjes et.al, 2017) في بلجيكا، ويتكون من (١٠) بنود تتوزع على الأبعاد التالية: العوامل المرتبطة بالفرد، والعوامل المرتبطة بالعمل، والعوامل المعيقة intrusive .

## قياس ردود الفعل عند المعلمة الضحية

يمكن التعرف على نوعية استجابة المعلمة الضحية تجاه ما يمارس ضدها من سلوكيات التمر الوظيفي، ومن أمثلة المقاييس المهمة بمعرفة ردود فعل الضحية ما يلي:

- مقياس التكيف مع التمر **Coping with Bullying Scale** وقام بإعداده عام ٢٠٠٤ (Olafsson & Johannsdottir) حيث يتم تقسيم رد فعل الضحية إلى أربع مجموعات، ويمكن تطبيق ردود فعل المعلمة الضحية بهذا المقياس في رياض الأطفال على النحو التالي:

- البحث عن المساعدة seeking help مثل طلب المعلمة المساعدة من الزميلات أو إخبار مديرة الروضة
- التجنب avoidance مثل طلب المعلمة النقل أو طلب اجازة مرضية
- توكيد الذات assertiveness مثل تحدث المعلمة مع المتتمر وتحذيرها له بضرورة التوقف عن تلك السلوكيات
- عدم القيام بأي شئ doing nothing مثل انتظار المعلمة برياض الأطفال على أمل أن يتوقف الاعتداء اللفظي أو الجسمي ضدها.

- مقياس **Exit, Voice, Loyalty, Neglect (EVLN)** الذي تم إعداده عام ٢٠٠٩ (Baillien et.al, 2009: 20) والنموذج اختصار للحروف الأولى من أربع كلمات بالإنجليزية هي:

- Exit أي التخلي عن العمل والانسحاب



## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

- Voice أي التعبير عن الرغبة في تحسين الظروف من خلال مناقشة المشكلات مع الإدارة أو الزميلات في الروضة
- Loyalty أي الانتظار والتمسك بالعمل حتى تتحسن الظروف
- Neglect أي التجاهل والتركيز على اهتمامات خارج مكان العمل مع ترك الأمور تسوء بصورة أكبر.

ويقسم النموذج ردود الفعل هذه إلى طرق التكيف البناءة *constructive coping* ومن أبرزها التكيف الايجابي مثل مناقشة المشكلات مع الرؤساء والزميلات، أو التكيف السلبي مثل الانتظار والتمسك بالعمل، وتشير طرق التكيف غير البناءة أو ما يسمى بالتعايش المدمر *deconstructive coping* إلى الانسحاب والتجاهل ومثل هذه الطرق تشجع على تنامي التنمر الوظيفي.

### آثار التنمر الوظيفي برياض الأطفال

يمكن تصنيف الآثار السلبية لسلوكيات التنمر الوظيفي داخل رياض الأطفال كما

يلي:

(Cassell, 2011: 37); (Charilaos *et.al*, 2015: 64); (Shaw, 2017: 30)

- الآثار النفسية *psychological* ويتعلق ذلك بالشعور بالوحدة، والخوف والقلق، والغضب والاستياء، وقلة تقدير الذات، والشعورر بالمهانة والإذلال، وإلقاء اللوم على النفس، مع التوتر النفسي الزائد والاكتئاب.

- الآثار الجسمية *physical* ويتعلق ذلك باضطرابات النوم، وآلام المعدة، وسوء الهضم، والالتهابات الجلدية، والشعور بالدوخة، وآلام الظهر، والتعرق الزائد، وارتفاع ضغط الدم، وفقدان الشهية أو زيادة الوزن.

- 
- الآثار الاجتماعية social وتعلق ذلك بالشعور بالاغتراب والعزلة، والمشاكل العائلية، والعدوانية.
  - الآثار الصحية health وتعلق بزيادة احتمالية الإصابة بالأمراض المزمنة مثل السكر واضطرابات الجهاز المناعي، وأمراض القلب، والأورام.
  - الآثار السلبية على مؤسسة رياض الأطفال institutional وتتمثل بارتفاع معدلات الغياب، والأداء الضعيف، والخروج للمعاش المبكر، وانخفاض الروح المعنوية، وتناقص الولاء التنظيمي، وقلة توظيف المعلمات الجدد، وانخفاض الانتاجية، وللجوء أحياناً إلى التقاضي والرغبة في استبدال العمل turnover intentions.
- ويمكن كذلك تلخيص الآثار السلبية للنتمر الوظيفي على المعلمة برياض الأطفال على النحو التالي: (cf. Leymann, 1996:105-184)
- التأثير على قدرة المعلمة الضحية على التواصل بصورة مكتملة adequately
  - التأثير على العلاقات الاجتماعية للمعلمة ومن أمثلة ذلك منع المعلمة من التواصل مع الزميلات وبقية المتعاملين مع الروضة
  - الإساءة لسمعة المعلمة واستهدافها بشائعات لا أساس لها من الصحة
  - الإساءة للمكانة المهنية للمعلمة وسلبها المهام اللاتقنة بها وتكليفها بأعمال تفنقر إلى الأهمية أو العمل إلى إعاقة نجاحها
  - التحرش الجسدي والبدني بالمعلمة.
- وتضيف دراسة (Ng, 2019) أن التمر الوظيفي لا يؤثر على الضحية فقط بل قد يمتد تأثيره إلى أفراد العائلة وخاصة الأطفال من حيث قلة تقدير الذات، والشعور بالاكنتاب،
-

## التمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

ونقص السلامة الذهنية والجسمية، وتكشف دراسة (Nielsen *et.al*, 2021) كذلك أن المتفرج أو المشاهد لظاهرة التمر والذي لا يحاول التدخل يعاني من زيادة ملموسة في مشكلات الصحة العقلية، بينما لا يحدث ذلك مع المشاهد الذي يقوم بالتدخل، وذلك يرجع إلى ما أسمته الدراسة بالجراح المعنوية *moral injury* أي الجراح التي تصيب الضمير والقيم الأخلاقية للمشاهد والتي تحدث بسبب الشعور بالذنب وبالخجل.

### التوصيات العامة

يمكن تقديم عدد من التوصيات العامة برياض الأطفال في ضوء دراسة ظاهرة التمر الوظيفي وذلك على النحو التالي:

- ضرورة فهم نواتج التمر الوظيفي في المستويات المختلفة أي على المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي.
- الحاجة إلى دراسة الأبعاد الاجتماعية المتداخلة في التمر الوظيفي فالسلوك الانساني لا يتغير بطريقة أفقية *linear* بل توجد متغيرات عميقة الجذور يمكن أن تؤثر فيه.
- أهمية البحث في الاختلافات في التمر الوظيفي بين المعلم والمعلمة، وبين المعلمات في رياض الأطفال الرسمية والتميزية، والخاصة، والدولية.
- التركيز على دور المتمم السلبي أو المتفرج في التمر الوظيفي حيث لا توجد بحوث كثيرة حول دور المتفرج في التمر الوظيفي وذلك حتى ظهور الورقة البحثية الحالية.
- دراسة التمر الوظيفي باعتباره من الظواهر الثقافية التي ترتبط بالقيم السائدة في المجتمع، فالاختلافات الثقافية يمكن أن تؤثر في إدراك معنى ظاهرة التمر الوظيفي.

- 
- التقليل من مسببات التنمر الوظيفي عن طريق مساعدة المعلمات على كيفية إدارة أعباء العمل، مع التحديد الدقيق لمواصفات العمل، ووضع المعايير المعقولة للأداء.
  - مراجعة السياسات والإجراءات الحالية المتبعة للتعامل مع التنمر الوظيفي وإشراك مؤسسات المجتمع المدني والمستفيدين في اختيار وتقييم السياسات المتبعة وبرامج التدريب المقدمة.
  - إتخاذ إجراءات عدم السماح المطلق بالتنمر الوظيفي zero tolerance policy وينبغي أن تتصف تلك الإجراءات بالقابلية للتطبيق credible، وتوفير التدخلات restorative interventions، والقيام بالمبادرات proactive stance
  - إيجاد ثقافة تسمح بحل المشكلات بدلاً من الاكتفاء بثقافة انعدام توجيه اللوم no blame culture بحيث يمكن تفعيل الخطوات التالية: التدريب المتعمق enhanced training، والتشجيع على الإبلاغ عن الظاهرة encourage reporting، وتنفيذ التوجيهات implement guidelines، وإتخاذ الإجراءات لمكافحة التنمر anti-bullying.
  - إصدار دليل التعامل مع التنمر الوظيفي برياض الأطفال بهدف كيفية بناء العلاقات الجيدة وتنمية مهارات الإدارة التشاركية، والتقليل من الآثار السلبية على المعلمات، ويتضمن الدليل ما يلي:
    - خطوات منع التنمر في مكان العمل من حيث آليات التعرف والمراقبة والمتابعة
-

## التممر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

- خطوات الاستجابة لشكاوي التمر الوظيفي حين حدوثها من حيث التسجيل والتوثيق ثم متابعة رد الفعل على المعلمة الضحية
- إجراءات التحقيق من حيث الأطراف المشتركة في التحقيق، وتدرج العقوبات.

### التوصيات الإجرائية

تنقسم هذه التوصيات إلى توصيات خاصة بمديرة الروضة، وتوصيات خاصة بالمعلمة.

أولاً: على مستوى مديرة الروضة ينبغي أن يتم ما يلي:

- توفير نظام عادل لبحث الشكاوي والتقييم الدقيق للمعلومات الموجودة بالشكاوي، مع توضيح كيفية ومكان الإبلاغ عن السلوكيات غير اللائقة، وعواقب عدم الانصياع لسياسة منع التمر الوظيفي.
- دعم حضور المعلمات لجلسات التدريب حول مهارات التعرف على السلوك المقبول وغير المقبول، وتوفير هيكل متخصص للقيام بالتدريب المستمر وتقييم نتائج الممارسات التدريبية.
- الإصغاء باهتمام للمعلمات على المستوى الرسمي وغير الرسمي والتحول من مشاهد سلبي إلى مبادر مؤثر بحيث يتصف رد فعل الإدارة بما يلي: السرعة act promptly، الشمولية treat all matters، السرية confidentiality، العدالة في الإجراءات procedural fairness، الحيادية وعدم الانحياز لأي من الأطراف impartiality، وتوثيق النتائج documentation.

- القيام بالتدخلات المبدئية primary intervention والتي تركز على منع حدوث التنمر في محيط رياض الأطفال من خلال محاولة تغيير طريقة تفاعل المعلمة مع المهام المطلوبة منها، ومع المحيطين بها من الزميلات.
- القيام بالتدخلات الإضافية secondary interventions والتي تركز على حل موقف التنمر من خلال متابعة عملية التحقيق في الشكاوي، وتقديم النصح والإرشاد، والتشاور المنتظم مع ممثلين للقطاع الصحي والإرشاد النفسي.
- القيام بالتدخلات اللاحقة tertiary interventions والتي تركز على التقليل من التأثير السلبي للتنمر على المعلمة، ومنع تكرار حدوث التنمر في المستقبل من خلال معالجة العوامل المؤسسية المسببة للتنمر الوظيفي، وطلب المساعدة من المختصين في الصحة المهنية والاستشارات القانونية، وتعيين مراقب ombudsman للنظر في توقيع الجزاءات المفروضة.

ثانياً: على مستوى المعلمة يمكن أن يتم ما يلي:

- الالتزام بالكود الأخلاقي المتفق عليه في مؤسسات رياض الأطفال من حيث الممارسات اليومية، وتطبيق بروتوكولات التواصل باحترام respectful communication protocols.
- حضور جلسات التدريب حول بعض الموضوعات مثل: مهارات التعرف على سلوكيات التنمر في مكان العمل، ما ينبغي عمله عند حدوث التنمر الوظيفي، الدور البناء للمشاهد observer عند حدوث التنمر الوظيفي.
- ابتعاد المعلمة الضحية عن إظهار الاستثارة أو الانفعال العاطفي emotional أمام المتنمر والدفاع عن النفس حتى يتوقف المتنمر عن هذا السلوك.

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

---

- تقييم المعلمة للموقف في موضوعية ومعرفة نوعية السلوك الممارس هل هو سلوك غير لائق أم مجرد سلوك عادي، مع الإفصاح عما يحدث مع الأشخاص الموثوق بهم.
- معرفة الحقوق الخاصة بمعلمة رياض الأطفال والسياسات المتبعة في رفع الشكاوي، ومواصلة البحث حول التنمر لأن المعرفة تسهل التعامل بنجاح مع الظاهرة.
- توثيق الممارسات غير المقبولة والألفاظ غير اللائقة في أي وقت تحدث، ومن هم المشاهدون؟، وما مدى رد الفعل الذي قامت به المعلمة الضحية؟ حيث أن التحديد أفضل من العمومية.

### المراجع

- 1- Agotnes, K., Einarsen, S., Hetland, J. and Skogstad, A. (2018). The Moderating Effect of Laissez-Faire Leadership on the Relationship between Co-worker Conflicts and New Cases of Workplace Bullying. A True Prospective Design. *Human Resource Management Journal*, May, 28: 555-568.
- 2- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. and De Cuyper, N. (2009). A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards on Three-Way Model. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, January, 19 (1): 1-16.
- 3- Basal, A. and El-Kazeh, E. (2014). Nursing Student's Perception and Experience of Bullying Behavior in the Faculty of Nursing. *Nature and Science*, Dec.12 (1): 20-27.
- 4- Brotheridge, C. and Lee, R. (2010). Restless and Confused Emotional Responses to Workplace Bullying in Men & Women. *Career Development International*, 15 (7): 687-707.
- 5- Cassel, Macgorine (2010). Bullying in Academe: Prevalent, Significant and Incessant. *Contemporary Issues in Education Research*, May, 4 (5): 33-44.
- 6- Chilira, T. and Constantin, T. (2014). Verifying the Psychometric Properties of Two Instruments Measuring Workplace Bullying among Romanian Employees. *Scientific Annals of Alexandru Ioan Cuza University of Lasi-Psychology*, March (1): 91-109.
- 7- Charilaos, K., Michael, G., Chryssa, B-T., Panagiota, D., George, C. and Christina, D. (2015). Validation of the Negative Acts Questionnaire (NAQ) in a Sample of Greek Teachers. *Psychology*, 6, 63-74.
- 8- Djurkovic, N., McCormack, D. and Casimir, G. (2005). The Behavioral Reactions of Victims to Different Types of Workplace Bullying.



*International Journal of Organization Theory and Behavior*, Winter, 8 (4): 439-460.

- 9- Einarsen, S. and Skogstad, A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5 (2): 185-201.
- 10-Einarsen, Stale (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 16-27.
- 11-Einarsen, S., Hoel, H. and 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*, January/March, 23 (1): 24-44.
- 12-Ekici, D. and Beder, A. (2014). The Effects of Workplace Bullying on Physicians and Nurses. *The Australian Journal of Advanced Nursing*, June, 31(4): 24-33.
- 13-Escartin, J., Monzani, L., Leong, F. and Rodriguez-Carballeira, A. (2017) A Reduced Form of the Workplace Bullying Scale - The EAPAT-R: A Useful Instrument for Daily Diary and Experience Sampling Studies. *Work & Stress*, 31(1): 42-62.
- 14-Escartin, J., Vranjes, I., Baillien, E. and Notelaers, G. (2019). Workplace Bullying and Cyberbullying Scales: An Overview, in, P.D'Cruz et al. (eds.), *Concepts, Approaches and Methods*, Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment (1).
- 15-Freedman, S. and Vreven, D. (2016). Workplace Incivility and Bullying in the Library: Perception or Reality? *College & Research Libraries*, 727-748.
- 16-Glambek, M., Matthiesen, S., Hetland, J. and Einarsen, S. (2014). Workplace Bullying as an Antecedent to Job Insecurity and Intention to Leave: a 6-month Prospective Study. *Human Resource Management Journal*, 24 (3): 255-268.

- 17-Glambek, M., Skogstad, A. and Einarsen, S. (2015). Take it or Leave: a Five-Year Prospective Study of Workplace Bullying and Indicators of Expulsion in Working Life. *Industrial Health*, 53, 160–170.
- 18----- (2018). Workplace Bullying, the Development of Job Insecurity and the Role of Laissez-Faire Leadership: A Two-Wave Moderated Mediation Study. *Work & Stress*, 32(3): 297-312.
- 19-Glaso, L., Matthiesen, S., Nielsen, M. and Einarsen, S. (2007). Do Targets of Workplace Bullying Portray a General Victim Personality Profile?. *Scandinavian Journal of Psychology*, April, 48 (4): 313-319.
- 20-Hutchinson, M., Vickers, M., Wilkes, L. and Jackson, D. (2010). A typology of bullying behaviors: The Experiences of Australian Nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 2319–2328.
- 21-Kwan, S., Tuckey, M., and Dollard, M. (2020) The Malaysian Workplace Bullying Index (MWBI): A New Measure of Workplace Bullying in Eastern Countries. *PLoS ONE*, 15(1): 223-235.
- 22-Leymann, Heinz (1996). The Concept and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 105-184.
- 23-Lutgen-Sandvik, P., Hood, J. and Jacobson, R. (2016). The Impact of Positive Organizational Phenomena and Workplace Bullying on Individual Outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 28 (1/2): 30-49.
- 24-Merilainen, M., Sinkkonen, H., Puhakka, H. and Kayhko, K. (2016). Bullying and Inappropriate Behavior among Faculty Personnel. *Policy Futures in Education*, 14(6) 617–634.
- 25-Namie, Gray (2007). The Challenge of Workplace Bullying. *Employment Relations Today*, July, 34(2): 43-51.
- 26-Namie, G. and Lutgen-Sandvik, P. (2010). Active and Passive Accomplices: The Communal Character of Workplace Bullying. *International Journal of Communication*, January, 4, 343-373.
-

## التنمر الوظيفي في رياض الأطفال: الأشكال والأسباب والمقاييس المستخدمة

---

- 27-Ng, Catalina. (2019). Effects of Workplace Bullying on Chinese Children's Health, Behaviors and School Adjustment via Parenting: Study Protocol for a Longitudinal Study. *BMC Public Health*, January, 19(129): 1-12.
- 28-Nielsen, M., Einarsen, S., Notelaers, G. and Nielsen, G.H. (2016). Does exposure to Bullying Behaviors at The Workplace contribute to Later Suicidal Ideation? A Three Wave Longitudinal Study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, May, 42(3): 246-250.
- 29-Nielsen, M., Emberland, J. and Knardahl, S. (2017). Workplace Bullying as a Predictor of Disability Retirement a Prospective Registry Study of Norwegian Employees. *JOEM*, July, 59 (7): 609-614.
- 30-Nielsen, M., Rosander, M., Blomberg, S. and Einarsen, S. (2021). Killing Two Birds with One Stone: How intervening when Witnessing Bullying at the Workplace may help Both Target and the Acting Observer. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 261–273
- 31-Nocentini, A., Calmaestra, J., Schultze-Krumbholz, A., Scheithauer, H., Ortega, R. and Menesini, E. (2010). Cyberbullying: Labels, Behaviors and Definition in Three European Countries. *Australian Journal of Guidance & Counseling*, 20(2): 129-142.
- 32-Notelaers, G., Heijden, B., Hoel, H. and Einarsen, S. (2019). Measuring Bullying at Work with The Short-Negative Acts Questionnaire: Identification of Targets and Criterion Validity, *Work & Stress*, 33(1): 58-75.
- 33-O'Farrell, G., Grimard, C., Power, J. and Lee, R. (2018). Targets of Workplace Bullying and Mistreatment: Helpless Victims or Active Provocateurs? in, P.D'Cruz, et al. (eds.), *Pathways of Job-related Negative Behavior*, Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment (2).
-

- 34-Olafsson, R. and Johannsdottir, H. (2004). Coping with Bullying in the Workplace: the Effect of Gender, Age and Type of Bullying. *British Journal of Guidance & Counseling*, Aug.32 (3): 319-333.
- 35-Rai, A. and Agarwal, U. (2016). Workplace Bullying: A Review and Future Research Directions. *South Asian Journal of Management*, 23(3): 27-56.
- 36-Raineri, E., Frear, D. and Edmonds, J. (2011). An Examination of the Academic Reach of Faculty and Administrator Bullying. *International Journal of Business and Social Science*, July, 2(12): 22-33.
- 37-Shaw, S. (2017). *Teachers' Perceptions of the Manifestation of Horizontal Workplace Bullying in the K-12 Setting*. Faculty of the School of Education, University of Pittsburgh, Pennsylvania State.
- 38-VanRooyen, J. and McCormack, D. (2013). Employee Perceptions of Workplace Bullying and Their Implications. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(2): 92-103.
- 39-WorkSafe Victoria (2020). *A Guide for Employers Workplace Bullying*.