

**ادارة الاحتواء العالي واثرها في الحد من التمر
الوظيفي (دراسة استطلاعية) لأراء الكادر الصحي
في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار**

م. م. وسام حسين عبد علي

م. م. ريم قاسم حسن

كلية الطب البيطري / جامعة ذي قار

كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات / جامعة البصرة

Management of high containment and its impact on limit career bullying

Asst.L Wissam Hussein Abd Ali

Asst.L Reem Qassem Hassan

Abstract

The research aims to explore the relationship of the impact of high containment management and career bullying, for the purpose of verifying the level of using high containment management on limiting career bullying. The research was applied in AL-Shatrah General Hospital in Dhi Qar Governorate /AL- Shatrah District on a sample of (70) individual. The questionnaire was relied on for the purpose of data collection, and using statistical tools provided by the SPSS.V.23 program, the data was processed. The results obtained indicate that the relationship between high containment management and career bullying behavior is a negative, it's meaning that high containment management with its dimensions (functional integration, motivation, information sharing, and work teams) contributes to limiting career bullying behavior. This calls for consolidating and encouraging containment management practices in the organizational context as a preventive and curative mechanism for negative phenomena and behaviors in the workplace. As negative behaviors(career bullying) create a negative organizational climate, discourage employees' motivation towards work, and ultimately have a great harm to both the employees and the organization.

Keywords: high containment management, career bullying , Shatrah General Hospital

- المجلد الخامس عشر
- العدد واحد وثلاثون
- آذار 2022
- استلام البحث: 2020/4/12
- قبول النشر: 2021/9/12

ادارة الاحتواء العالي واثرها في الحد من التنمر الوظيفي (دراسة استطلاعية) لأراء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار

م. م. وسام حسين عبد علي
م. م. ريم قاسم حسن

المستخلص

يهدف البحث الى استكشاف علاقة تأثير ادارة الاحتواء العالي والتنمر الوظيفي، لغرض التحقق من مستوى استخدام ادارة الاحتواء العالي في الحد من التنمر الوظيفي. تم تطبيق البحث في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار/ قضاء الشرطة على عينة بلغت (70) فرداً. تم الاعتماد على الاستبانة لغرض جمع البيانات، وباستخدام الادوات الاحصائية التي يوفرها برنامج SPSS.V.23 تمت معالجة البيانات. النتائج التي تم الحصول عليها تشير الى ان العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي وسلوك التنمر الوظيفي سلبية ، اي ان ادارة الاحتواء العالي بابعادها (الاندماج الوظيفي، التحفيز، مشاركة المعلومة، فرق العمل) تساهم في تقليل سلوك التنمر الوظيفي. هذا الامر يدعو الى ترسيخ وتشجيع ممارسات ادارة الاحتواء في السياق التنظيمي بكونه الية وقائية وعلاجية للظواهر والسلوكيات السلبية في مكان العمل. إذ ان السلوكيات السلبية (اي التنمر الوظيفي) يخلق مناخ تنظيمي سلبي، ويثبط دافعية العاملين تجاه العمل، وبالنهاية يكون له ضرر كبير على العاملين والمنظمة معا.

الكلمات المفتاحية: ادارة الاحتواء العالي، التنمر الوظيفي، مستشفى الشرطة العام

المقدمة:

نتيجة التغير السريع في بيئة عمل المنظمة اليوم لابد من التفكير والاتجاه نحو طرائق واساليب تنهض بعمل واداء المنظمات اذ لا تصل الى ما تروم تحقيقه من اهداف الا من خلال ما لديها من موارد بشرية فهي المسبب الاول والعنصر الاساسي من اجل الوصول الى ما تطمح اليه فإيلاء هذا المورد جانب الاهتمام سيساعدها في ذلك وبناء على ذلك فكثير من منظماتنا في الوقت الحالي متجهه الى الاهتمام بممارسة إدارة الاحتواء واعتماده كمدخل كون فيه تركيز اكثر على الفرد وما لديه من طاقه واستثمار المهارة الكامنة في داخله وتحفيزه بما يخدم المصلحة التنظيمية والمرونة في التعامل وتحسين واقع العمل مما يثمر ذلك وينعكس بصورة التزام اكثر وولاء الى المنظمة ومحاولة الربط بين ما ترغب الادارة القيام به عن طريق دمج الافراد والتخفيف وازالة ما قد يحدث من مشكلات وصراعات وتشنجات قد تقود بدورها الى ابراز سلوكيات سلبية منها ظاهرة التمرن الوظيفي الذي قد يأخذ صورته اساءة باللفظ او النعت بالألقاب او الازدلال وعدم التقدير وهنا على الادارة الحد من هذه الظاهرة من خلال ازالة الاسباب المؤدية الى ذلك والعمل على تحفيز الافراد ودمجهم واشاعة روح الفريق لان عدم الحد من التمرن سيقود الى بث عدم قام الباحثان بتقسيم البحث الى الاستقرار وتعطيل الوصول الى الاهداف المرادة اربعة مباحث اذ سنتناول في الاول منهجية الدراسة والثاني الجانب النظري الذي ينقسم الى ادارة الاحتواء العالي والتمرن الوظيفي والمبحث الثالث الجانب العملي والمبحث الرابع عرض فيه ما توصل اليه الباحثان من استنتاجات وتوصيات .

المبحث الاول

منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي وضعت بها المشكلة والتساؤلات المتعلقة بها فضلاً عن التعرف على الهدف والاهمية من البحث وعرض الفرضيات وايضاح ادوات جمع البيانات وما اعتمد في تحليلها.

مشكلة البحث:(1-1)

نتيجة التغيرات السريعة في بيئة العمل وانعكاس ذلك على الموارد البشرية يبرز موقف الادارة في تهيئة بيئة سليمة ملائمة اذ تعتمد على ادارة الاحتواء التي هي احدى الممارسات التي تلجأ اليها من اجل التقليل والتغلب , 2018 التي تحدثت نتيجة علاقات العمل (حسين على المشكلات , وتتلخص مشكلة البحث من خلال التساؤلات الاتية:145
- هل يتمتع الافراد العاملون في المنظمة المبحوثة بالوعي ومعرفة بمتغير(ادارة الاحتواء العالي) وكيفية استثمار ابعاده في الحد من (التمرن الوظيفي)؟

- ما هي طبيعة ومستوى واهمية المتغيرين (ادارة الاحتواء العالي) و(التنمر الوظيفي) في المنظمة قيد البحث؟
- ما مدى المساهمة والاثـر الذي تحققه ادارة الاحتواء العالي في الحد من التنمر الوظيفي وامكانيه السيطرة على هذه الظاهرة والوقوف على مسبباتها؟

اهمية البحث(2-1)

جاءت اهمية البحث من اهمية المتغيرات المستخدمة (ادارة الاحتواء العالي) و(التنمر الوظيفي) وما يمكن ان يسهم المتغير الاول بأبعاده في المتغير الثاني بأبعاده وكيف يمكن لإدارة المستشفى ان تستثمر المتغير الاول(ادارة الاحتواء العالي) ووضعه بصورة يمكن ان تخدم مصلحة المستشفى وتستفيد منه في المساعدة على ازالة السلوكيات غير المرغوبة والتي منها التنمر الوظيفي لان بقاءها في المستشفى يقود الى مشكلات اكبر والتي ستتعاكس على ادائها .

اهداف البحث (3-1):

- التعرف والوقوف على متغيري الدراسة وابعادها.
- اكتشاف الاثر والعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للبحث .
- التأكد من ممارسة المنظمة الخاضعة للبحث لإدارة الاحتواء العالي في الحد من السلوكيات السلبية .
- تقديم استنتاجات مهمة للمستشفى.
- رفع توصيات يمكن ان تستفيد منها المستشفى والقطاع الصحي

المخطط الفرضي (4-1):

من اجل الوصول الى اجابة ومعالجة لما طرح من تساؤلات في مشكلة البحث وانجاز اهدافه لا بد من وضع نموذج يوضح النهج المعتمد للعمل وعليه تم بناء نموذج يوضح العلاقة ما بين المتغيرات وكما هو موضح في الشكل الاتي و بالاعتماد على الادبيات التي تناولت متغيرات البحث حيث اعتمد في المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) على (Wood etal,2014,169), (Man , Chang & Chen Wei,2014,9), (Voipio,2015,11) (ناجي والزبيدي (79,2020, (Zeka,2018,13)) (التنمر الوظيفي) (Singh,2018,14) (Yoo&lee, 2018,2) (جمعة, 2020, 343)



شكل (1)

علاقة ارتباط

علاقة تأثير

مخطط البحث الفرضي المصدر: من اعداد الباحثان

(5-1) فرضيات البحث

- الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها والتمرن الوظيفي بأبعاده.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها والتمرن الوظيفي بأبعاده.

(6-1) عينة البحث

اجريت الدراسة في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار وتم اختيار عينة البحث البالغة (70) فرداً من الكادر الصحي اذ قام الباحثان بتوزيع الاستبانة عليهم وكان المسترجع منها (63) استبانة

(7-1) اساليب جمع البيانات

الجانب النظري: اعتمد في تنفيذ الإطار النظري للبحث على المراجع العلمية العربية و الأجنبية من الكتب و المجلات والدوريات والرسائل العلمية. الجانب العملي : اعتمدت الاستبانة في هذا الجانب كونها أهم أدوات جمع البيانات اذ احتوت على مجموعة من الأسئلة غطت إبعاد الدراسة تناولت المتغيرين واعتمد مقياس ليكرات الخماسي للإجابة .

(8-1) ادوات التحليل الاحصائي :

لغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائية قام الباحثان بالتعويض عن المتغيرات الداخلة في البحث الحالي بمجموعة من الرموز والاختصارات الموضحة في الجدول (1) واخذ الباحثان بالأساليب الاحصائية على وفق برنامج

SPSS.V.23 التحليل واجراء الاختبارات للفرضية الموضوعية للبحث اذ اعتمد على (معامل كرو نباخ الفا ,الوسط الحسابي ,الاهمية النسبية والانحراف المعياري ,معامل ارتباط بيرسون , تحليل الانحدار المتعدد):

الجدول (1) ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

الرمز	الفقرات	الابعاد	المتغيرات	المحاور
TW	5	فريق العمل	ادارة الاحتواء العالي (HCM)	المتغير المستقل
S	5	التحفيز		
KS	5	مشاركة المعلومة		
CI	5	الاندماج الوظيفي		
PB	5	التنمر الجسدي	التنمر الوظيفي (CB)	المتغير تابع
PS	5	التنمر النفسي		
B	5	التنمر اللفظي		
VB	5			

بعض الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي (المتغير المستقل)

الدراسة الاولى	
Voipio, 2014	اسم الباحث, السنة
Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior?	العنوان
اجريت هذه الدراسة في فلندا على بعض الشركات وقد تم اختيارها بصورة عشوائية وشملت عينة الدراسة من يعمل في الادارة العليا والوسطى	مجتمع وعينة الدراسة
التعرف هل ان لإدارة الاحتواء العالي اثر في تعزيز السلوك الابداعي	اهداف الدراسة
تعزز ممارسة ادارة الاحتواء العالي السلوك الابداعي لدى الافراد	اهم الاستنتاجات
ضرورة الاخذ بيدارة الاحتواء العالي لما لها من اثر ايجابي في زيادة السلوك الابداعي	اهم التوصيات
الدراسة الثانية	
(حسين,2018)	اسم الباحث, السنة
انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية	العنوان
تكونت عينة الدراسة من(132) فرداً من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية	مجتمع وعينة

ادارة الاحتواء العالي واثرها في الحد من التنمر الوظيفي ...

الدراسة	
اهداف الدراسة	معرفة الدرجة التي تسهم بها ممارسة ادارة الاحتواء العالي في الصحة التنظيمية فالأفراد العاملين هم مفتاح نجاح للمنظمة ومن ضرورة الاهتمام بهذا المورد
اهم الاستنتاجات	ان الشركة العامة للزيوت النباتية تعطي اهتماماً واضحاً بممارسات ادارة الاحتواء العالي في زيادة قوة الصحة التنظيمية
اهم التوصيات	محاولة القيام بتبادل التجارب والافكار في المجال المبحوث للدول المتقدمة والعمل على توظيفها فيما يناسب بينتنا المحلية

الدراسات المتعلقة بالتنمر الوظيفي (المتغير التابع):

الدراسة الاولى	
اسم الباحث,السنة	(Malik& Björkqvist,2019)
العنوان	Workplace Bullying And Occupational Stress Among University Teachers : Mediating And Moderating Factors
مجتمع وعينة الدراسة	610 اكاديمياً جامعياً من باكستان وفنلندا جمعت البيانات عبر الانترنت
اهداف الدراسة	التعرف على ما إذا كان التعرض للتنمر في مكان العمل له علاقة بالضغوط المهنية وهل ان للعلاقات الشخصية ارتباطاً بذلك
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ما بين التنمر الوظيفي وضغط المهني ويسيطر عليها العلاقات الشخصية
اهم التوصيات	ضرورة تكرار هذه الدراسة في بلدان اخرى وثقافات مختلفة من اجل معرفة هل سنحصل على النتائج نفسها.
الدراسة الثانية	
اسم الباحث,السنة	(جمعة, 2020)
العنوان	دور القيادة الاخلاقية في تقليل التنمر الوظيفي للعاملين (بجامعة حلوان)
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 332 فرداً من جامعة حلوان في مصر موزعين على مختلف تشكيلات الجامعة
اهداف الدراسة	معرفة الوعي ومستوى التنمر وما قد تحدثه القيادة الاخلاقية من اثر عليه
اهم الاستنتاجات	اتضح من خلال الدراسة القيادة الاخلاقية بأبعادها لها اثر في تقليل التنمر الوظيفي ودعت الى ضرورة قيام الادارة بالأخذ بالقيادة الاخلاقية والاستفادة منها
اهم التوصيات	ضرورة ان تسعى الجامعات في مصر الى ان تضع برامج خاصة بتثقيف العاملين بالسلوكيات الاخلاقية واعطاء المزيد من التوعية عن مفهوم التنمر الوظيفي في مكان العمل

المبحث الثاني: الاطار النظري

(1-2) ادارة الاحتواء العالي

(1-1-2) مفهوم ادارة الاحتواء العالي

ظهرت ادارة الاحتواء العالي وكان رائدها (Lawler) في الثمانينات اذ رأى انه اسلوب يلائم الادارة يركز فيه على الفرد وطريقة تسطيع الادارة به تحسين السلوكيات والعمل بصورة جيدة في بيئة تتسم بالمنافسة (العبيدي و السعدي, 2018, 43) وان ممارسة ادارة الاحتواء تعود بالنتيجة الايجابية وتعزز مواطن القوة في الفرد وتزيد من الثقة والمشاركة في المنظمة و تنتج قرارات تعود بالأثر الايجابي عليها(Kok etal, 2014,423) وهذا النوع من الادارة يقف على العلاقات من خلال العمل على تحسينها وازهارها بالشكل الجيد ويكون ذلك من خلال رفع مستوى المشاركة مما يؤدي الى تحقيق اداء جيد (عبد الستار وفرحان, 2017, 115) ووصفت بأنها طريقة ادارية مختلفة عن الاسلوب الهرمي ومجموعة ممارسات وذلك من خلال التركيز على تمكين الفرد ووضع موضع اهتمام وزيادة دمج في العمل وهذا التحفيز الذي تقوم به سيفقد الى كفاءة الإنتاجية (Voipio,2015,11) انه اسلوب تتخذه الادارة عند الوقوف بوجه المنافسة من اجل زيادة الامن الوظيفي الاستقرار وزيادة فرص المحافظة على راس المال البشري بوصفه اساساً استراتيجياً مهماً وميزة (ناجي والزبيدي, 2020, 80) يمكن ان تعده الادارة النمط الذي يجب ان تعتمد عليه عند العمل على توزيع المهام والواجبات وذلك بقصد ان تحقق التكامل بين ما يخطط وينفذ (حسين, 2018, 152) , من خلال ما سبق يرى الباحثان ان ادارة الاحتواء العالي هي مبادرة تعتمد على الادارة لجذب تقريب العاملين اليها وحثهم بصور غير مباشره على تحقيق الاهداف التنظيمية والوصول الى رسالة المنظمة ويكون من خلال دمج الافراد في فريق وحثهم ودفعهم الى الانخراط فيه.

(2-1-2) اهمية ادارة الاحتواء العالي:

حاز موضوع ادارة الاحتواء العالي على مكانه كبيرة في اسلوب عمل اغلب المنظمات وذلك لما تمتع به من مكانه وموضع اهمية التي يمكن ايجازها حسب اراء عدد من الباحثين (Woodetal,2014,168), (Koketal), (2014,42Voipio,2015,12), (Mxengeet.al.,2014,129), (عبد الستار وفرحان, 2017, 117)

- صقل وتطوير مهارات الفرد ومعرفة مواطن الضعف وتقويتها عن طريق التدريب والاستماع لحاجة الفرد وتصميم طريقه عمل بما لدى الفرد من مهارات تزيد من ابداع الفرد
- وسيلة تسطيع من خلالها الادارة انتاج الافكار وزيادة المقدرة على حل ما يواجهه المنظمة اليوم من صعوبات وصراعات تنظيمية نتيجة المنافسة

- تساعد في الحصول على افراد عاملين ذوي مهارات جيدة عند اتخاذ القرار وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالإيجابية.
- التأكد من وجود تطابق فيما بين الفرد وما يشغل من وظيفة والعمل على زيادة الاندماج مع المنظمة وتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية السائدة وما تحمله من اثر في المخرجات التنظيمية .
- التشجيع على العمل بروح الجماعة وعدم الانعزال والانخراط في فريق والتكيف مع المجموعة .

ويلاحظ الباحثان من خلال الاطلاع على الادبيات التي تناولت ادارة الاحتواء العالي انها تزيد من الرضا الوظيفية وذلك بسبب انعكاس الاحترام والتقدير الذي تعطيه الادارة الى الافراد والتمثل بما تمنحه من سهولة حصول على المعلومة عند الحاجة اليها والاخذ بالرأي المطروح وتقلل من الحالات الناتجة من المعاملة السيئة او المرفوضة من قبل الفرد العامل مثل التهكم الوظيفي ودوران العمل.

(2-1-3) ابعاد ادارة الاحتواء العالي

سنتناول ابعاد ادارة الاحتواء العالي وسنناقش مفاهيم هذه الابعاد بالاعتماد على مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع سابقا (Woodetal,2014,168) (Man Chang & Chen Wei,2014,9) (Voipio,2015,11) (ناجي والزبيدي,2020, 108)

- الاندماج الوظيفي

هو مزيج من الافكار و العواطف والعوامل التي تتعلق بسلوك الفرد يشارك فيها ويتفانٍ من اجل اتمام العمل وما مطلوب على احسن صورة (Mxeng eet.al,2014,129) يراها (Man& Chen, 2014,9) مقدار ما يضعه الفرد من مجهود للعمل واكماله بطريقه اداء وهمة عالية ويتأثر الاندماج بطبيعة العمل الذي يقوم بيه الفرد واسلوب القيادة وما يمكن ان يحصل الفرد من فرص اما ان تكون للمساهمة في العمل او بقصد النمو والتطور الشخصي وتوضح (الحسيني,2016, 17) ان الاندماج الوظيفي ما هو الا ارتباط الفرد وعلاقته وشعوره بالانتماء الى منظمته ودوره في الوصول الى الهدف .

- فريق العمل:

يعد اهم الابعاد وشيئاً اساسياً في ادارة الاحتواء العالي كونه يقوم على الثقة ويركز عليها ودرجة افضل من التواصل وبالدعم والاحتواء العاطفي سيقود الى نتيجة مرضية من الرضا الوظيفي (Voipio,2015,12), ويرى (عبد الستار وفرحان,2017,120) انه تجمع من الافراد ذوي المهارة ولديهم قدر من الخبرة واصحاب هدف واحد ويبدلون جهد اكبر في جو تعاوني من اجله ,يوضح (ناجي والزبيدي, 2020, 81) انه لا بد من ان يسود في بيئة وجو الفريق العاطفة لان لها اثر كبير في سيادة الرضا لديهم وزيادة الانتاجية وتغيب اقل .

- التحفيز:

الاهتمام بحاجات الفرد ورغباته وما يسعى الوصول اليه ومستوى الرضا عن العمل والذي يعد من اهم موجبات سلوكه وان اهمال ما يتعلق بالجانب النفسي سيقود الى اثر سلبي ينعكس بسلوك غير مرغوب (Woodetal,2014,166) وتوضحه (الحسيني, 2016, 18) بأنه ممارسة ادارية يكون القصد منه ان تدفع العاملين من خلال ان تنظر الى حاجة العامل ورغبته وتسد هذه الحاجة وجعلهم مستعدين باتجاه الهدف ووسيلة تستطيع الادارة بها توجيه افرادها على انجاز واجباتهم من خلال الحث على العمل والقيام به بإخلاص واعطائهم المكافئة نظير ما قدم من عمل عند القيام بأعمال اضافية (العبيدي و السعيدى, 2018, 46)

- مشاركة المعلومة :

سابقا كانت هناك مشكلات وعقبات في حصول الفرد العامل على معلومة تخدم عمله وبسبب التغييرات لجأت الكثير من المنظمات اليوم على اعتماد ما اكتسب الافراد من خبرة في توقع ما قد يقف امامه من مشكلات والقيام بحلها(عبد الستار وفرحان, 2017, 121) ويرى (Wood etal,2014,167) ان المشاركة بالمعلومة والشفافية في طريقة العمل وعدم احتكار المعلومة بيد احد الافراد تساعد على قيام الفرد العامل ببناء رؤية تخدم العمل وتوجهه بالطريق الصحيح , ويوضح (Voipio,2015,14) ان الحصول على ما موجود من معلومة والرجوع الى المعلومة مرة اخرى عند الحاجة سيزيد من درجة الثقة ما بين الادارة و الافراد العاملين ويجب ان تكون هذه المعلومة ذات مصداقية وقيمة.

(2-2) التمر الوظيفي**(2-2-1) مفهوم التمر الوظيفي**

هو ان يكون الفرد (الضحية) عرضه للاعتداء والصورة السيئة من المعاملة وتكون هذه الاساءة داخل المنظمة وذلك من خلال حرمانه من المشاركة او الصراخ برأيه او المراقبة (Singh,2018,14) كما يعد سلوكاً يتسم بالعدوانية وبصورة دائمة التكرار و يستمر لفترة من الزمن يقوم الشخص المتمر بتوجيه الإهانة والتصرف بطريقه غير لائقة مع الضحية ويلحق الاذى النفسي به (2, Francioli etal,2018) وهذا يخلق الموقف السلبي الذي يكون فيه الفرد او الفريق ضمن مكان العمل ولأسباب مختلفة ولا يمكنهم الرد والدفاع عن انفسهم وهذا بدوره ينعكس على جودة ما يقدم من العمل (Yoo&lee,2018) (1, فضلا عن هذه السلوكيات والضغط الذي تقع تحت تأثيره عواطف سلبية مختلفة تسود بيئة العمل وتؤثر عليه (Zeka,2018, 35)) والتمر في مكان العمل هو واحدة من المشكلات الخطيرة اذ تتغير عواطف الضحية وعلاقته و يؤثر سلبيًا في قدرة العمل للأفراد والمجموعات والمنظمات التمر لا يضر فقط بالصدقات داخل العمل فقط كما أنه قد يسبب حالة من الإحباط العام والتي قد

يكون لها اثر بشكل غير مباشر على العلاقات الأسرية بشكل سلبي Malik& (240, 2019, Björkqvist) وقد يلجأ المتنمر الى هذا الاسلوب بقصد لفت انتباهه او ان يراهم الاخرين انه يتمتع بالقوة او قد يكون المتنمر عرضه لتنمر غيره عليه (المنديل واخرون, 2018, 74) مما سبق يعرف الباحثان التنمر انه احد الظواهر السلبية التي برزت في جو المنظمات يكون بصورة افعال او الفاظ له مردود نفسي سلبي على الفرد ومن ثم سينعكس على طريقة اداء الفرد لما منوط به من مهمة عمل .

(2-2-2) اثار التنمر الوظيفي

يعد من السلوكيات التي برز الاهتمام بها بسبب الانتشار الواسع له وما له من تبعات وتأثير اذا لم يعمد على ايجاد حل له ,اذ يوضح ان التنمر سيكون:

- انتاج منخفض الفاعلية وبيئة غير مستقرة للعمل ومناخ تنظيمي يسوده

الخوف (الشوابكة, 2019, 22)

- ان شعور الفرد انه مهدد بعدم البقاء بالعمل فهذا يؤول الى خلق جو تنظيمي سائد فيه التوتر والرغبة بترك العمل والشعور المستمر بالإرهاق منه (Murphy, 2013, 39).

- الأضرار بالسمعة التنظيمية على المدى الطويل و خسارة افراد ذوي موهبة وقدرة متميزة وعدم استقطاب ما هو جيد منهم (Yoo&lee, 2018, 3).

- قلة الابتكار و المشاركة في العمل والابداع فيه بسبب السخرية عند طرح الآراء او الخوف من سماع لفظ يهينه امام اقرانه (Francioli etal, 2018, 4)

تأثر صحة الفرد وشعوره بالتهميش وتعرضه للعزلة وحرمانه من الوصول الى المعلومة. (المنديل واخرون, 2018, 74)

(3-2-2) ابعاد التنمر الوظيفي

نظرا لأهمية موضوع التنمر الوظيفي وما يسببه وجده في بيئة العمل من مشكلات فلا بد للإدارة من القيام بالتدخل لحل المشكلة و اشارة الى ذلك ومن خلال الاطلاع على الادبيات التي تناولت هذا الموضوع يمكن ذكر ابعاد التنمر التي اتفق عليها مجموعة من الباحثين امثال (Zeka, 2018, 36) (جمعة, 2020, 338, Singh: 2018, 14)

- التنمر اللفظي :

يكون بالصراخ واخضاع الاخرين للسيطرة وقيادة سلوكهم والتوجيه من خلال الصوت المرتفع وهومن اكثر اشكال التنمر انتشاراً في المنظمة وأسوأها لأنه يسهم في تقويض سمعة المنظمة (Bartlett, 2016, 2) كما ان سماع الفاظ بذيئة وجارحة واطلاق اشاعات غير صحيحة حوله او منح تسميه عريضة او القيام

بالسبب واللعن وتهديده امام اقرانه وتضع الفرد في حرج وسط زملائه(المنديل واخرون, 2018, 74), الصراخ والصوت المرتفع من اجل اثبات انه شخص مسيطر ويرهب عامليه والمحادثة بأسلوب تسوده الفضاضة مما يقوده الى شعوره بحالة من التوتر (الشوابكة, 2019, 28)

- التمر النفسي:

يأتي هذا الشكل من التمر ويأخذ صورة الاستقواء العاطفي والتسلط والتهديد والضغط النفسي والمراقبة والنبذ من الفريق, (Bartlett,2016,2) كما قد يقود الانتقاد الى المساهمة بضعف اداء فرد ويقلل من الثقة بالنفس ويلحق الاذى بها فضلاً عن هدم الروح المعنوية ومن ثم عدم تحقيق الاهداف (الشوابكة, 2019, 29) وفي هذا الشكل من التمر يتم اقضاء الفرد وحرمانه مما قد يتمتع به اقرانه من الحصول على المعلومة ومعرفة مصادر المعلومة والحرمان من الحوافز بأنواعها(Singh,2018,15), أشارت (جمعة, 2020, 338) الى ان هذا الجانب من التمر يكون من خلال الأفعال غير المناسبة كالهمس والنظرات غير الجيدة التي تحمل معنى و التقليل من القيمة الفرد.

- التمر الجسدي :

يتجسد التمر هنا ويتخذ صورة الاعتداءات الجسدية بالضرب والارهاب والتخويف بالقوى البدنية وحركات جسدية غير لائقة والاستقواء الجسدي على الاخر بسبب اختلاف القوى وعدم وجود تكافؤ فيما بين المتتمر والضحية (Francioli etal,2018,6)وأشارت (Zeka,2018,36) الى ان التمر يتخذ هنا شكل الهجوم والتعدي على الضحية بدنياً بالركل والصفع والدفع ويبين (Singh,2018,15) ان طول اوقات العمل وعدم السماح بساعات راحة في اثائه سيرجع بأثر سلبي في صحة جسم الضحية وقوته البدنية.

المبحث الثالث

- الجانب العملي

(1-3) اختبار مصداقية وثبات الاستبانة

اعتمد الباحثان عند القيام بالبحث على مقاييس معتمدة في دراسات سابقة وتم استخدامها من قبل اخرين اذ تتصف بالمصداقية والثبات العالي ولغرض ان نحدد مدى ثبات أداة الدراسة واتساقها تمت الاستعانة بمعامل كرو نباخ الفا للثبات ذلك وكما هو مبين في الجدول الاتي اذ اتضح ان قيم كرو نباخ الفا تجاوزت (75%) وهي نسبة مقبولة في البحوث الادارية وهذا فيه اشارته الى ان أداة قياس البحث تتسم بالثبات والمصداقية العالية (Nunnaly & Bernstein, 1994,297)

جدول (2)معامل كرونباخ الفا لأبعاد ومتغيرات البحث

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفا رات	كرونباخ الفا لكل بعد	كرونباخ الفا لكل للمتغير	كرونباخ الفا كلي
المتغير المستقل	ادارة الاحتواء العالي (HCM)	فريق العمل	5	.845	.948	.871
		التحفيز	5	.836		
		مشاركة المعلومة	5	.835		
		الاندماج الوظيفي	5	.835		
المتغير التابع	التمر الوظيفي (CB)	التمر الجسدي	5	.886	.842	
		التمر النفسي	5	.853		
		التمر اللفظي	5	.871		

(2-3) التحليل الوصفي :

خصص هذا الجانب من البحث ليعرض فيه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات دراستنا وابعادها الفرعية والجدول (3) يوضح ذلك

- متغير ادارة الاحتواء العالي

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى أن هناك اتفاقاً إيجابياً لمتغير ادارة الاحتواء العالي (HCM), اذ يشير المعدل الخاص بالوسط الحسابي للعينة المدروسة الى اتفاق نسبة عالية منهم وهذا ما دل عليه الوسط حسابي العام اذ بلغ (3.76) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (3) الأمر الذي فيه اشارة إلى ان هناك اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين بشكل اساس، وبانحراف معياري قدرة (0.393) اي بمعامل اختلاف بلغ (10%) . ولعل أبرز الابعاد التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو بُعد الاندماج الوظيفي (CI) بوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.574) أي بمعامل اختلاف مقداره (13%). في حين جاء بُعد مشاركة المعلومة (KS) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي مقداره (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.760) وبمعامل اختلاف قدره (19%). في حين كانت المرتبة الثالثة من نصيب بُعد التحفيز (S) بوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.582) وبمعامل اختلاف بلغ (15%). واحتل بُعد فريق العمل (TW), المرتبة

الرابع بوسط حسابي قدره (3.57) وبانحراف معياري بلغ (0.666) , وبمعامل اختلاف مقداره (18%).

وعليه مما تقدم من نتائج يمكن القول ان هناك اهتماماً واضحاً بالاندماج الوظيفي ومشاركة المعلومة, ومن ثم تتعين المحافظة على هذه المستويات والعمل على الزيادة منها, في حين يتعين العمل وزيادة الجهود والقيام بأجراء التحسين في التحفيز و فريق العمل في المستشفى.

- متغير التتمر الوظيفي

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى أن هناك اتفاق إيجابي لمتغير التتمر الوظيفي , اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية للعينة المدروسة الى اتفاق نسبة عالٍ وهذا ما اتضح ودل عليه الوسط حسابي العام اذ بلغ (3.17) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين بشكل أساسي، وبانحراف معياري قدرة (0.288) , وبمعامل اختلاف بلغ (9%). ولعل أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو بُعد التتمر التنفسي (PSB) بوسط حسابي مرتفع جداً قدر (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.560) وبمعامل اختلاف مقداره (15%). بينما جاء بُعد التتمر اللفظي (VB) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.12) وبانحراف معياري قدره (0.438) وبمعامل اختلاف بلغ (14%). في حين جاء بُعد التتمر الجسدي (PB) بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي مقداره (3.01) وبانحراف معياري بلغ (0.430) وبمعامل اختلاف قدره (14%).

وعليه مما تقدم من نتائج يمكن القول ان بعد التتمر النفسي حاز على المرتبة الاولى ومن ثم يتعين على ادارة المستشفى الانتباه اكثر الى العاملين و ايجاد اسباب هذا الارتفاع واحتوائها والتقليل منه

جدول (3) الاحصاء الوصفي لفقرات متغيرات ادارة الاحتواء العالي والتتمر الوظيفي

متغيرات البحث	المحاور	وسيط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الالهية
المتغير المستقل	ادارة الاحتواء العالي (HCM)	فرق العمل (TW)	3.57	.666	18%
		التحفيز (s)	3.74	.582	15%
		مشاركة KS المعلوم	3.85	.760	19%
		الاندماج الوظيفي CI	3.87	.574	13%
الاجمالي		3.76	.393	10%	
المتغير التابع	التتمر الوظيفي (CB)	بُعد التتمر النفسي (PSB)	3.59	.562	15%
		التتمر اللفظي (VB)	3.12	.438	14%
		التتمر الجسدي (PB)	3.01	.430	14%
الاجمالي		3.17	.288	9%	

(3-3) علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

(1-3-3) اختبار الفرضية الاولى (تحليل علاقة الارتباط بين ادارة الاحتواء العالي و التتمر الوظيفي)

للتعرف على قوة العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والتتمر الوظيفي سيتم اختبار الفرضية الاولى باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) , اذ يوضح الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي (فرق العمل , التحفيز , مشاركة المعلوم , الاندماج الوظيفي) و ابعاد التتمر الوظيفي (التتمر الجسدي , التتمر النفسي , التتمر اللفظي) ذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (-0.496) عند مستوى معنوية (0.05) , يتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط ان هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة بين فريق العمل و التتمر الجسدي والتتمر

النفسي والتنمر اللفظي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (- 0.050) (- 0.355) (- 0.231) عند مستوى معنوية (0.05) , اي كلما عملت ادارة المستشفى فرق عمل في انجاز المهام ادى ذلك الى تقليل التنمر الجسدي والنفسي واللفظي ما بين الافراد العاملين , وكذلك يرتبط التحفيز بعلاقة ارتباط معنوية سالبة مع التنمر الجسدي والنفسي واللفظي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط وعلى التوالي (- 0.063) (- 0.377) (- 0.214) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على ان التحفيز المستمر للأفراد العاملين يعد داعماً لهم في تقليل التنمر الوظيفي (الجسدي و النفسي و اللفظي) , ويتبين من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين مشاركة المعلومة و التنمر الجسدي والتنمر النفسي والتنمر اللفظي وكانت قيمة معامل الارتباط على التوالي (- 0.035) (- 0.683) (- 0.188) اي كلما اتاحت ادارة المستشفى مشاركة المعلومة ما بين الافراد العاملين ادى ذلك الى تقليل التنمر الوظيفي فما بينهم وكذلك يرتبط الاندماج الوظيفي بعلاقة ارتباطية معنوية سالبة مع ابعاد التنمر الوظيفي , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (- 0.127) (- 0.244) (- 0.13) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني كلما ازداد الاندماج الوظيفي ما بين العاملين اداء ذلك الى تقليل التنمر الوظيفي فيما بينهم وبناءً على ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ما بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها والتنمر الوظيفي بأبعاده) اذ كانت علاقة الارتباط من النوع العكسي اي انه كلما زادة ممارسة الاحتواء قل التنمر الوظيفي.

الجدول (4) قيم معامل الارتباط بين ادارة الاحتواء والتنمر الوظيفي

المؤشر الكلي	CI	KS	S	TW	ابعاد الدراسة
-0.028-	-0.127-	-0.035-	-0.063-	-0.050-	PB
-0.531-	-0.244-	-0.683-	-0.377-	-0.355-	PSB
-0.273-	-0.013-	-0.188-	-0.214-	-0.231-	VB
-0.496-	-0.089-	-0.521-	-0.321-	-0.372-	المؤشر الكلي

(3-3-2) اختبار الفرضية الثانية (تحليل علاقة التأثير بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي و التنمر الوظيفي)

تمثل علاقة التأثير هذه التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين ادارة الاحتواء العالي والتنمر الوظيفي وللتعرف على علاقة التأثير تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ويظهر الجدول (5) نتائج الاختبار ومن تحليل معطيات الجدول يتبين التالي :

- يكشف الجدول (5) عن وجود تأثير معنوي سالب لأبعاد ادارة الاحتواء العالي مجتمعة (المؤشر الكلي) في ابعاد التنمر الوظيفي , اذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.599) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وتعد معنوية عند مستوى (0.00) وهذا اقل من مستوى معنوية الدراسة البالغة (0.05) , وتفسير هذه النتيجة يؤشر اتفاق عينة البحث على توافر مبادئ ادارة الاحتواء العالي في المستشفى المبحوث له تأثير ايجابي في تخفيض مصادر التنمر الوظيفي , ومن المتابعة قيمة β_1 بينهما يتضح ان تفسير المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) بمقدار واحد يقود الى تغيير في المتغير التابع (التنمر الوظيفي) بمقدار (0.890) مما يؤكد وجود علاقة تأثير

وجود اثر معنوي سالب لكل بعد من ادارة الاحتواء العالي فريق العمل , التحفيز , مشاركة المعلومة , الاندماج الوظيفي , اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة بينهما (1.701,1.966,2.877) على التوالي وهذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وتعد جميعها معنوية عند مستوى (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) ومن خلال متابعة β_1 تبين مقدار التأثير السلبي للإدارة الاحتواء العالي في التنمر الوظيفي , اذ ان تغيير تلك الابعاد بمقدار واحد يقود الى احداث تغيير في ابعاد التنمر الوظيفي بمقدار (0.151 , 0.219 , 0.345), بالنسبة لكل من فريق العمل . التحفيز , مشاركة المعلومة , الاندماج الوظيفي .

وبناءً على ما سبق فانه يمكن تفسيراً لنتائج المذكورة انفاً بان تطبيق ادارة الاحتواء العالي في المستشفى المبحوث تؤدي الى التقليل او الحد من التنمر الوظيفي للأفراد العاملين في المستشفى وبذلك تقبل الفرضية الثانية

جدول (5) تحليل علاقة التأثير بين ادارة الاحتواء العالي والتنمر الوظيفي

	ابعاد ادارة الاحتواء العالي	β_0	β_1	T المحسوبة	Sig.
1	TW	-.095-	-.219-	-1.701-	.000
	S	-.075-	-.151-	-1.966-	.000
	CI	-.174-	-.345-	-2.877-	.000
	المؤشر الكلي	.653-	.890-	3.599-	.000

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

(1-4) الاستنتاجات

- تبين من خلال النتائج الاحصائية ان لإدارة الاحتواء العالي اثر في الحد من التتمر الوظيفي حيث انه عند الزيادة في ممارستها من ادارة المستشفى ستقود الى التقليل من التتمر الوظيفي.
- وجود علاقة عكسية ما بين ادارة الاحتواء العالي وسلوك التتمر الوظيفي والسبب في ذلك ان الادارة اذا عملت على زيادة ممارستها في اي بعد من (الاندماج الوظيفي, التحفيز, مشاركة المعلومة, فرق العمل) فسوف يقود الى احتواء هذا السلوك السلبي.
- حصل بعد الاندماج الوظيفي على اعلى متوسط حسابي وذلك فيه اشارة الا ان الكادر الوظيفي يتمتع بالإخلاص والجودة في اداء عمله لأجل تحقيق هدف هذا العمل و سوف يساعدهم على التأقلم مع المشكلات التي تواجه العمل.
- تبين من خلال الاطلاع على نتائج التحليل الوصفي حصول بعد فرق العمل على وسط حسابي اقل من الابعاد الاخرى ومن ثم على ادارة المستشفى زيادة جهودها من العمل على تعزيز هذا البعد من اجل الخروج بنتائج تخدم اهداف ورسالة العمل.
- حاز بعد التتمر النفسي في المتغير التابع (التتمر الوظيفي) على أعلى واحد وسط حسابي من بين الابعاد الاخرى في المتغير التابع ودل ذلك على كثرة استخدامه في المنظمة وضرورة تركيز ادارة المستشفى على المسببات والبحث عنها وحث العاملين الحد من هذه الظاهرة السلبية.

(2-4) التوصيات

- من المهم ترسيخ مفهوم ادارة الاحتواء العالي لدى المنظمة وادارتها وتشجيعها على اعتماده كاستراتيجية علاجية لما يوجهه من ظواهر سلبية تبرز في اثناء العمل ومنها ظاهرة التتمر الوظيفي المتغير التابع في بحثنا وذلك من خلال البرامج التدريبية والتوعوية.
- التوعية وتكثيف الجهود والعمل على ازاله السلوكيات السلبية والتي قد تأخذ صورة التتمر الوظيفي كون بقاؤه يقود الى تعطيل الوصول الى اهداف المنظمة والاهتمام بالفرد وضرورة التركيز عليه بصفته العنصر المهم واعطائه اهمية بالتركيز على احتياجه والمعاملة الحسنة القائمة على الاحترام ومراعاة الجانب الانساني عند العمل.

- ينبغي على ادارة المستشفى القيام بالتركيز على الحد من التمرن النفسي والمتمثل بالحرمان والعزلة وازالة صراعات العمل واشاعة جو تنظيمي صحي سليم .
- يفضل على ادارة المستشفى القيام بتسليط الضوء والتركيز على ابعاد ادارة الاحتواء العالي المختارة في البحث الحالي مجتمعة وبالأخص بعد فرق العمل والتشجيع على مبدأ العمل التعاوني والثقة من اجل الوصول الى طريقة ونظام عمل يخدم المصلحة
- من المفيد الحث والدعم بالتحفيز سواء كان من النوع المادي او المعنوي كون ايلاء الاهمية له سوف تساعد على اعطاء ما لديه مهارة او مشاركة بمعلومة وتطوير مخرجات العمل وتوفير ما قد يحتاجه الكادر وازالة التحسس فيما بينهم مثل العدالة في المعاملة وفي اعطاء الاستراحات وتقييم الاداء السنوي على وفق ما يبذل من جهد.

المصادر العربية

1. جمعة ,حمدي (2020) " دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمرن الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان", مجلة البحوث المالية والتجارية ,المجلد (21) العدد الرابع – أكتوبر 2020
2. حسين, حسين وليد(2018), " انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية", مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية , Vol.(26), No.(9)
3. الحسيني, دنيا باسم, (2016) " اثر ممارسة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال دراسة حالة مصرف الرافدين" في العاصمة العراقية بغداد ,جامعة الشرق الاوسط ,رسالة ماجستير
4. الشوابكة ,عرين (2019), " أثر سلوكيات التمرن في مكان العمل على دوران العمل الطوعي المناخ التنظيمي متغير معدل -دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان",رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط
5. عبد الستار ,ناجي ,فرحان, محمد صبحي (2017) " مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت "مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد3 عدد39
6. العبيدي .امل ,السعيدى ,ضحى,(2018) " دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي", مجلة المنصور/ عدد30

7. المنديل، صيته بنت منديل , السلمي، رباب بنت محمد , الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن , زكي، خديجة (2018) "السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل: دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة" ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلد 2 عدد 9
8. ناجي ,هالة تركي, الزبيدي ,غني دحام , (2020) "الدور التفاعلي لنظم العمل العالي الاداء في العلاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية (دراسة حالة) في شركة ديالى العامة " , مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية/جامعة بغداد مجلد (26) عدد(124)

- المصادر الاجنبية:

1. Bartlett, J. A. (2016)." Workplace Bullying: A Silent Epidemic. Library Leadership & Management", V. 31, No. 1, P. 1-4.
2. Francioli, L,Paul ,M., Marie, H, Ann-Louise, H ,(2018)," Quality Of Leadership And Workplace Bullying: The Mediating Role Of Social Community At Work In A Two-Year Follow-Up Study", Journal Of Business Ethics, Vol 147, Issue 1.
3. Kok. L, Lebusa, M &Johannes, J, Pierre,(2014)" Employee Involvement In Decision-Making: A Case At One Univesity Of Technology In South Africa Mediterranean Journal Of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27 December 2014
4. Malik Naima & Björkqvist Kaj.,(2019)," Workplace Bullying And Occupational Stress Among University Teachers: Mediating And Moderating Factors", Europe's Journal Of Psychology, , Vol. 15(2), Pp 240–259.
5. Man Chang ,K . & Chen Wei , Y , (2014) ," Well-Being , Job Engagement And Work Place Deviant Behavior : Self-Monitoring As A Moderator " , Asia Pacific Journal Of Human Resource Management, Vol.55, No.1
6. Murphy, S (2013) "Perceptions Of Bullying In The Workplace: A Phenomenological Study", University Of Phoenix

7. Mxenge, S.V, & M.Dywili, S. Bazana , (2014)," Job Engagement And Employees Intention To Quit Among Administrative Personnel" , At The University Of Fort Hare In South africa , Vol4 , No5 .
8. Nunnally, Jc& Bernstein ,lh,(1994)" Psychometric Theory" ,New York :Mc Graw-Hill.
9. Singh , R, (2018)," The Moderating Role Of Workplace Bullying In The Embeddedness Turnover Intention Relationship", Journal Of Organization & Human Behavior, Volume 7 Issue 4 October 2018
- 10.Voipio , A,2015," Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior?" Master's Thesis , Alto University School Of Business.
- 11.Wood, S., Burrige, M., Rudloff, D., Green, W. And Nolte, S. (2014). "Dimensions And Location Of High-Involvement Management: Fresh Evidence From The UK Commission's 2011 Employer Skills Survey". Human Resource Management Journal 25: 2, 166–183
- 12.Yoo, G & Lee, S ,(2018),"It Doesn't End There: Workplace Bullying, Work-To-Family Conflict, And Employee Well-Being In Korea", International Journal Of Environment And Public Health , V 15.
- 13.Zeka, L,(2018),"Organizational Culture And Individuals' Experience Of Workplace Bullying", Walden University