

Toxic work environment

Reem Q. Hassan^{1*}, Mohammed S. Mohammed Ali², Ahmed M. R. Abd Al-Rasul³

¹Department of computer information systems, college of computer science and information technology, university of Basra, Basra, Iraq

²Department of jurisprudence and its principles, college of Islamic sciences, university of Karbala, Karbala, Iraq

³College of physical education and sports sciences, theoretical sciences, University of Karbala, Karbala, Iraq

Reem.qasim@uobasrah.edu.iq , mohammed.s@uokerebala.edu.iq ,
ahmed.mohammed@uokerebala.edu.iq

Article information:

Received: 23-07-2025

Revised: 04-08-2025

Accepted: 06-08-2025

Published: 25-03-2026

*Corresponding author:

Reem Q. Hassan

Reem.qasim@uobasrah.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The work environment and its components have gained great importance today due to the impact it has on its human capital. In recent years, studies have increased that discussed the negative and positive role of the work environment, as it is considered the main nerve of the organization's success or failure. Here, we tried to shed light on some of the issues that can hinder the work of organizations and obstruct the achievement of their goals, including a toxic environment that makes employees feel the presence of penalties, the possibility of rejection, and being held guilty, with the necessity of constant defensiveness and humiliation. This is evident through the organizational leadership responsible for the organization, the culture of this organization and its employees, weak communication between them or dispersion, and the presence of blocs that cause fatigue and the impact they leave and the threat they pose if the matter is not addressed. This leads to a decrease in employee performance productivity, job attrition, an increase in work turnover, lack of progress at work, an inability to commit and achieve a balance between work and life, the occurrence of excessive professional fatigue, and conflicts that cause confusion in understanding roles. These are all signs that confirm the existence of a toxic work environment. Therefore, organizations whose environment is described as toxic face difficulty in maintaining, supporting, and attracting experienced human capital. One of the most important recommendations here is the necessity of encouraging and highlighting Positives and good relationships at work that serve the public interest and create a supportive social network that supports these relationships, while not forgetting to set red lines that should not be crossed and to maintain a safe distance with colleagues.

Keywords: Work environment, toxic environment, organization, human capital.

Conclusions:

1. The work environment is one of the most prominent challenges facing organizations' development and progress, especially if this environment harbors unproductive and abusive behaviors that negatively impact employees' performance, impacting their productivity and organizational loyalty.

2. Management must monitor the work environment and not neglect situations that, if left unchecked, could lead to subsequent problems that would have a future impact on the organization and could result in the loss of qualified human capital due to a lack of job security.
3. The importance of mental and physical health for employees in an organization, as depression, physical exhaustion, and the depletion of psychological energy will all inevitably lead to a loss of self-confidence, a loss of confidence in the workplace, and a loss of the desire to continue working there. This is reflected in the absence of a sense of security.

بيئة العمل السامة

ريم قاسم حسن^{1*}، محمد صادق محمد علي²، احمد محمد رضا عبد الرسول³
¹ قسم نظم المعلومات الحاسوبية، كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، جامعة البصرة، البصرة، العراق
² قسم الفقه وأصوله، كلية العلوم الإسلامية، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
³ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العلوم النظرية، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
Reem.qasim@uobasrah.edu.iq , mohammed.s@uokerebala.edu.iq ,
ahmed.mohammed@uokerebala.edu.iq

المستخلص:

نالت بيئة العمل ومكوناتها أهمية كبيرة اليوم وذلك للتأثير الذي تتركه على راس المال البشري فيها حيث زاد في السنوات الأخيرة الدراسات التي ناقشت الدور السلبي والإيجابي للبيئة العمل حيث تعتبر العصب الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها وهنا حاولنا أن نلقي الضوء على بعض الأمور التي يمكن أن تعيق عمل المنظمات وتعرقل من تحقيق أهدافها ومنها البيئة السامة والتي تشعر العاملين بوجود العقوبات واحتمالية الرفض و تحميلهم الذنب مع وجوب الدفاعية المستمرة والإذلال والتي تبرز من خلال القيادة التنظيمية المسؤولة عن المنظمة وثقافة هذه المنظمة والعاملين فيها وضعف التواصل بينهم أو التشتت ووجود تكتلات تسبب الإرهاق والأثر الذي تتركه والتهديد الذي تحدثه اذا لم يعالج الامر فيتولد انخفاض إنتاجية أداء العاملين أو التسرب الوظيفي او زيادة في دوران العمل وعدم التقدم في العمل مع عدم القدرة على الالتزام و التوازن بين العمل والحياة و حدوث إرهاق المهني المفرط وصراعات تسبب ارتباك في فهم الأدوار كلها علامات تؤكد على وجود بيئة عمل سامة وبالتالي فان المنظمات التي توصف ببيئتها بالسامة تواجه صعوبة في المحافظة والإحاطة وجذب راس المال البشري ذي الخبرة ومن اهم التوصيات هنا ضرورة التشجيع إبراز الإيجابيات والعلاقات الجيدة في العمل والتي تخدم المصلحة العامة وتشكيل شبكة داعمة اجتماعية ساندة لهذه العلاقات مع التنبيه إلى عدم نسيان وضع الخطوط الحمراء والتي يجب أن لا يتم عبورها وترك مسافة أمان مع الزملاء.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، البيئة السامة، المنظمة، راس المال البشري.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-07-23
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-08-04
- تاريخ قبول النشر: 2025-08-06
- تاريخ النشر: 2026-03-25

* المؤلف المراسل:

ريم قاسم حسن

Reem.qasim@uobasrah.edu.iq



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

المقدمة:

تعتبر بيئة العمل وتضمه من تفاعلات ليست مجرد ذلك المكان الذي سيمر به اليوم والذي سيأتي اليوم اللاحق ليمحو هذا اليوم وما حمله من أحداث قد تكون ذات سوء والتي قد تكون نتيجة قيادة أو وثقافة متجذرة تلقي بجوانبها على الأفراد ونظرا لهذا ظلت تستحوذ الموارد البشرية اليوم اهتمام كبير لأنها هي التي تبلور بيئة العمل وتصغوها فهي الركن الأساسي الذي يلبي الأنشطة والفعاليات الإدارية والتنظيمية وهنا يحتاج بيئة صحية منسجمة ومريحة تعاونه على ترجمة المتطلبات الأساسية للعمل وما إلى ذلك وهنا على الإدارة دحر العوامل التي تشجع على بيئة بروز بيئة العمل السامة و حيث باتت بيئة العمل اليوم ذلك السر الذي يقود تفوق المنظمة والمحرك الأساسي لاتجاه الذي سوف تسلكه المنظمة وعاملها لان المنظمات تعمل استنادا الى ما تنطوي عليه من عوامل داخلية و خارجية والاختلاف الكبير فيما تنطوي عليهما حيث يكون لبيئة العمل ديناميكية ودائمة الحراك ولذلك على إدارة منظمات اليوم أن تجد وتخلق لها أرضية داخلية تمكنها من السعي والمضي إلى الأمام والنهوض بالواقع مواجهة حالات عدم التأكد والمؤثرات الخارجية التي قد تلحق ضرر اكثر من ما تحقق فائدة فالموارد البشرية العاملة في المنظمة يجب أن تكون متمتعة بالاتزان النفسي والصحة العقلية لما لها من اثر على ما يصدر منهم من تصرفات وسلوكيات وأفعال تترجم وتفرز إلى البيئة التنظيمية والتي قد تكون بصورة تفكك واستياء من تصرفات الزملاء والتواصل من أداء المهام المنوطة بهم او التمر الوظيفي والسلوكيات العدوانية الغير مثمرة كلها ستشكل مناخ غير منتج لا يشجع على النجاح واستثمار الفرص وبالتالي لابد من التعرف أو القاء الضوء على شيء قد يكون بسيط على ماهي بيئة العمل السامة والمسببات لها والعوامل التي تدعم ذلك وعرض دور الإدارة في ذلك وهذا ما حاولنا القيام به

المحور الأول المنهجية والدراسات السابقة:
أولا: المنهجية

مشكلة البحث:

أدى التطور المتواصل في عمل المنظمات إلى أن تحظى بيئة العمل حالياً باهتمام ودراسة كثيفة من قبل كثير من الباحثين لأنها حسب ما يرونها أنها ستبني الطريقة التي سيعمل بها ويؤدي العاملين وظائفهم والأعمال التي أنيطت بهم لأن شكل ووضع هذه البيئة مهم جداً وسيلعب أثر في سلوكيات الإنتاجية للعاملين لذا حاولنا معرفة العوامل التي يمكن أن تسبب سمية مكان العمل والمشاكل التي تزيد وتتفاقم عند عدم معرفة المسبب من أن بيئة العمل أصبحت غير صحية وسامة لا تحث على الأبداع وتشجع على التفكك وبت التفرة ما بين الزملاء وسيادة المناخ السام

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في كونه ناقش السمية التي تتولد من سلوكيات في مكان العمل فذلك له دور بارز ويعزز من صحة العاملين النفسية وسلامتهم واتزانهم ويحسن من رفاهيتهم هذا سبب من خلال طريقة إنجاز وأداء المهام وبالتالي التحسن في أداء المنظمة بصورة كلية في الوصول إلى ما تضعه من استراتيجيات مستقبلية وذلك من خلال محاولة فهم العوامل التي لها مساهمة في سمية مكان العمل والسعي إلى أن يكون هناك تطوير و تدخلات فعالة نوعاً ما ، يُمكننا تهيئة بيئات عمل لها رصيد من سعادة والرفاهية التنظيمية وزيادة في العطاء والإنتاجية.

أهداف البحث:

يعد الهدف من البحث من الأمور المهمة التي يسعى الباحث لإبرازها لأنها ما تقوم عليه الدراسة والأساس الذي تعتمد عليه وهدف البحث الحالي هو التعرف على بيئة العمل التنظيمية المناسبة التي تخدم وتساعد في تقدم العمل وإبراز أفضل أداء لتحقيق الأهداف الموضوعية وذلك من خلال والسعي لمعرفة مكوناتها وما تنطوي عليه وما يؤثر من عوامل في سلوكيات الأفراد العامل وما قد ينتج من هذه البيئة من صراعات وتشتت وأدت إلى أن تصبح سامة وغير منتجة.

ثانياً الدراسات السابقة:

- دراسة (TAŞTAN,2017)

Toxic Workplace Environment: In Search for the Toxic Behaviors in Organizations with a Research in Healthcare Sector

ناقشت هذه الدراسة الكيفية التي تحدد بها بيئة العمل السامة مع بيان أنواع سلوكيات السامة ومناقشة كيفية تأثير أماكن العمل السامة على العاملين في المستويات المختلفة مع وصف كيف يمكن أن تكون بيئات عمل عدوانية وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود فئتين من البيئات السامة، هما الأولى كانت السموم السلوكية والثانية السموم السياقية وتبين أن للسلوكيات السامة أنواع منها أهانه الآخرين والقيادة العدوانية، والنميمة المُدمرة مع الكثير من السلبية ووجود الأشراف المُسيء، والسياسات غير العادلة.

- دراسة (2024,Deraz ,Mohamed)

Untangling Toxic Work Environments: How Servant Leadership Shapes Employee Wellbeing and Bullying Dynamics in Hospitality

سعت الدراسة أعلاه إلى الكشف عن العلاقة الحاصلة بين مناخ العمل السامة مع التتمتع الواقع بين الزملاء والقيادة الخدمية مع الرفاهية للموظف في قطاع الضيافة وشملت عينة التي أجريت عليها الدراسة 400 فرد ممن يعمل في الفنادق ذات الخمس نجوم في القاهرة وتوصل إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في التقليل من العلاقة المتكونة بين المناخ السام وتتمتع الزملاء كما شملت الدراسة على إعطاء شرح عن حركة العلاقات في مكان العمل والتأثير الحاصل على رفاهية الموظفين في القطاع فندقي

- دراسة (Sakr,atel:2025)

How Toxic Workplaces Fuel Emotional Exhaustion and Hurt Productivity in Hospitality and Tourism Organizations

الهدف وراء هذه الدراسة هو بيان الأثار التي تكون مباشرة وغير مباشرة التي تحدثها بيئة العمل السامة في إنتاجية الخاصة في العمل واخذ الإرهاق العاطفي عامل وسيط في العلاقة وتم الأخذ بالبيانات من 457 من العاملين في الفنادق ووكالات السفر وكشفت النتائج عن وقوع تأثير سلبي على الإنتاجية نتيجة بيئة العمل السامة كما أنها سوف تؤثر بشكل موجب على الإرهاق وتزيد من الذي يعتبر عامل وسيط في هذه الدراسة

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم بيئة العمل السامة

توجد صعوبة في وضع مفهوم واحد شامل ينطوي على تعريف لبيئة العمل السامة وتوحيد العناصر التي يتكون منها وذلك لاختلاف التجارب ذات الأثر السلبي والمختلف على الأفراد العاملين فيبيئة العمل السامة ساهم في تكوينها التكرار في السلوكيات السلبية فهي ليست وليدة حادثة واحدة (Harris,2020:2) وتعرفها (الحباري,2022,843) بانها

البيئة التي تسود فيها مشاعر الخوف وتكون غير مستقرة وذلك يرجع الى الضغط الناشأ من العمل والمناخ التنظيمي السائد وقد تأثر على الفرد وتفقدته توازنه ما بين الحياة العملية والشخصية وقد تؤدي إلى الاكتئاب والعزلة ويعرفها (George,2023:3) هي من المشاكل الأكثر أهمية حيث أنها الموقف أو لسلوكيات التي تنطوي على إساءة قد تكون جسدية أو لفضية الذي سيؤول إلى العدائية والسمية في البيئة التنظيمية وبالتالي تكون غير مريحة وقد تأثر على الفرد من خلال

معدلات دوران العمل وعدم إحساس الفرد بالأمان والاستقرار الوظيفي (الحباري،2022،843).

3. الشعور بالعزلة التي تنشأ من النبذ من الزملاء في العمل والإدارة المسؤولة مما سيقلل من اندماجهم في أداء العمل أو التعاون مع أقرانهم في مكان العمل (Rasool ,atel ,2021:3)

4. استبعاد بعض الأفراد والتأخر في التقدم في المسار الوظيفي قد تؤدي إلى فرص أقل لهم في التقدم الوظيفي والترقيات مقارنة بأقرانهم (George,2023:4).

5. ستؤول البيئة السامة إلى الانحراف عن الطبيعي والذي يظهر كيف ستصبح وتكون الاختلافات عليه عن السلوك الصحيح والرائج في ثقافة المنظمة بالإضافة إلى التناقص المعرفي والذي يشير عدم التوافق بين قيم المنظمة المعلنة وممارساتها الفعلية. Sari, (Dudija,2023:880)

6. بروز الجهل بالقضايا الاستراتيجية والتكتيكية الرئيسية الخاصة بالعمل وذلك لان القيادات العليا تكون مشغولة وغير متفرغة لإيضاح بعض الأمور المتعلقة بالعمل وذلك سيؤدي إلى أثقال كاهل العاملين (TAŞTAN,2017:87)

7. انخفاض التعاطف والروح المعنوية وزيادة مستوى الإرهاق الوظيفي والذي يؤدي إلى الانفصال الأخلاقي مع زيادة التغيب وفقدان الحافز وعدم الأمان (392:2024,Deraz,Mohamed)

ثالثاً: عوامل بيئة العمل السامة

تبرز بيئة العمل السامة وتنتج عند توفر عوامل ترسم هذه البيئة والتي لاحظناها عند مراجعة والاطلاع على الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع ومنها (صابرينة،2023:25) (القصير، حسين، 2024:1964) (Kasalak,2019:273) (2024,Deraz,Mohamed)

1. المناخ التنظيمي:

أن المناخ التنظيمي يجب أن ينطوي على أمور جذابة تشجع على العمل بتعاون وذلك لأنه يفسر ما تنطوي عليه الظروف الداخلية الخاصة بالمنظمة أي يتأثر بتصرفات العاملين فيها والأسلوب المتبع في العمل ومدى التعاون الحاصل والدعم والذي يعزز من ولائهم للمنظمة (القصير، حسين، 2024:1964) يصنّفه

(391:2024,Deraz,Mohamed) إلى صنفين الأول تعاوني والثاني سام حيث يعزز الأول ويزيد من مصادر السعادة والرفاهية ومشاعر التي تحت على التواصل والانسجام أما الآخر فهو على العكس فيؤدي إلى مشاكل وتغييب ويعتبر هذا المناخ ضارة ومصاحب للعاملين بأضرار و بسبب الضغوط المختلفة المتولدة بسبب التفاعلات الاجتماعية ومن المحتمل أن يفرز عنه مستوى من اللبابة والبعد والود بالإضافة إلى الرسمية بين زملاء في العمل، كما يتأثر المناخ في المنظمة بالثقافة التي تسود فيها حيث تعمل الثقافة التنظيمية هنا على الحفاظ على تلاحم الجماعة حيث يتأثر أي نظم قيم بسلوكيات أفرادها وانه كلما كانت المجموعة السامة اكبر كلما كان لها

التأثير على السمعة التنظيمية لهم مما يصعب لاحقاً إيجاد فرص عمل، فهو ذلك الخليط من الدوافع والمواقف التي تركز على الذات والتي قد تكون مصاحبة لبعض الآثار للمرؤوسين فالقائد في هذا النوع يكون مفتقر وغير مهتم بمروسيه والمناخ التنظيمي غير صحي مما يثمر عنه اثر سلبي سيظهر لاحقاً كما القائد هنا يركز على ذاته ويحاول خداع والتخويف أو أكراه المرؤوسين (عيد، الفقي، 2021:4).

يشار إلى أن بيئة سامة اذا كان المتواجدين في هذه البيئة يلحقون الأضرار بالفرد وقد يبرز ذلك من خلال مشاكل صحية أو مشاكل في ما يقدم من إنتاجية عمل وهناك علامات تثير القلق اذا وجدت في بيئة العمل منها تحمل مسؤوليات اكثر من طاقة الفرد والإجهاد والتوتر عند القدوم إلى العمل ومن العلامات التحذيرية التي تكون واضحة هي المحسوبة (Rasool ,2021:3) (Vlăduţ,atel,2022:136) ولاحظ (atel), أن هناك خلل في صحة الفرد العامل في المنظمة حيث سيبرز الإرهاق نتيجة فقدان التوازن على الصعيد العقلي والبدني وبالتالي انخفاض إنتاجية لان بيئة العمل هنا يسودها السلوك النرجسي للقيادة بالإضافة إلى أن الجو العام يسوده التهديد ولا يشجع على التعاون، ويشير (Sari, Dudija,2023:879) تبرز ظروف تكاد تكون غير عادلة ومصاحبة لأضرار للعاملين حيث استنزاف مستمر لطاقة حيث تكثر المشاعر السلبية التي تزيد المسافات في المنظمة بالإضافة إلى انخفاض المعنويات والبيئة السامة تشكلت من وجود قادة سامين في بيئة عمل مواتية مع وجود اتباع يستطيع التأثير عليهم بسهولة، يرى (Kurniawan,atel,2024:2) أن الضغط التنافسي الشديد عندما يقع على المنظمة سوف يجعلها تلقي وتوجه العبء نحو عاملها وبالتالي زيادة أعباء على كاهلهم والإفراط في استهلاك طاقتهم حيث عند المطالبة بالأداء العالي من اجل الاستمرار بالعمل ستكون النتيجة عكسية ، كما يذكر (Michulek,etal,024:,229) انه توجد بيئة العمل السامة بشكل رئيسي في أماكن العمل التي تسود فيها القيادة من النوع السلطوية والاستبدادية في العمل حيث تتركز الثقافة من المعتقدات والسلوكيات السلبية التي ستحكم على كيفية تواصل إدارة مع العاملين وشكل العلاقات الشخصية

ثانياً: آثار بيئة العمل السامة

تلعب بيئة العمل دور كبير في استقرار المنظمة وتقديمها وبروزها للمنافسة ما بين المنظمات من اهم الأمور التي يمكن أن تسهم في تأخرها وعدم وضع مكانة لها هي قد تكون بسبب بيئة العمل الداخلية التي قد تنسم بالسمية ومن اهم الآثار التي تتركها بيئة العمل السامة وهي:

1. الافتقار إلى الثقة والتعاون وعدم الوضوح في طرح الأفكار حيث يكون هناك ضعف في التواصل مع زملاء العمل (Vlăduţ,atel,2022:137).

2. التعرض لحالات من التمر قد تكون من مسؤول اعلى متسلط أو زميل في العمل مما قد يؤدي إلى ارتفاع في

ستقود النرجسية والتي تعتبر من اهم الأمور التي تسبب سمية البيئة التنظيمية وتخرب علاقات العمل.

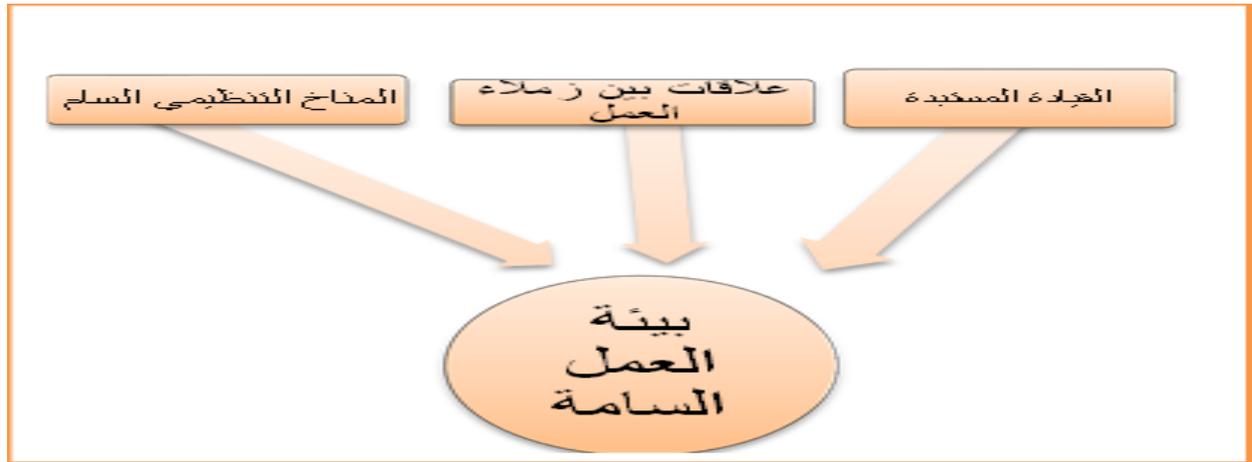
3. القيادة المستبدة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة حيث أنها لا تتوقف على مسألة صفات موجودة في شخصية الفرد القائد وانا الأمر يتعلق في توفير بيئة ملائمة تخدم مصلحة العمل وتعاونه على القيادة السليمة (صابرينة،2023:26)، ونظرًا للمكانة التي تحتلها القيادة في التسلسل الهرمي والتي قد تشكل مثابة عاقبة لها تبعات سلبية وإن كانت واسعة النطاق وشاملة قد تتحدر و تنسرب إلى الأسفل في باقي التسلسل التنظيمي وتخلق بيئة تكون مُرهقة (Harris,2020:5)، لابد من الإشارة إلى أن رؤساء العمل الذين يركزون وبالبحاح شديد على مسالة تطوير الذات سيساهمون في التسمم بيئة العمل بالإضافة إلى أن وضع أوليات وأهداف والتي قد تكون غير منطقية و الكثير من العاملين يحاول تجنب حدوث خلافات مع القيادات العليا وذلك لانهم يكونون متخوفين ان تقامهم (TASTAN,2017:87) يرى (BRAJE,2022:4) هنا علاقة ما بين البيئة السامة للعمل والقيادة المسؤولة عن هذه البيئة وذلك لان القيادة هنا تركز التفاصيل مع كثرة اللوم ونشر القلق ما بين العاملين وبالتالي عدم اليقين والافتقار الثقة بالقيادة المسؤولة عنهم. وإضافة إلى ما ورد أعلاه والذي ذكر في الأدبيات المختلفة التي تناولت بيئة العمل يرى الباحثان انه يمكن أن نضع العوامل المذكورة أعلاه والتي لها اثر في إبراز وبلورة بيئة العمل وتحولها إلى سامة غير خادمة في الوصول إلى الهدف.

دور في الثقافة التنظيمية وبالتالي يعكس على المناخ التنظيمي (BRAJE,2022:4)، كما أن بيئة العمل التي يسود مناخها جملة من المشاعر السلبية والعواطف التي تكون غير سارة لأنها ترهق وتسبب الم ومن تأثيرها أنها تحدث تباعد بين العاملين وتكسر أو اصر الثقة وتستنزف الطاقة وبالتالي سيادة السمية في العمل (Kasalak,2019:273).

2. علاقات بين زملاء العمل:

قد يساعد في بروز بيئة العمل السامة هو التواصل بطريقة خطأ بين أفراد المجموعة أو الفريق ومن السلوكيات التي تعزز ذلك التواصل الخطأ مثل التنمر بأنواعه اللفظي والجسدي والفكاهة التي تكون غير اللائقة كل ذلك يقود إلى بيئة عمل عدائية (Harris,2020:4)، أن الروابط والانسجام ما بين الموارد البشرية والعلاقات الشخصية لها الأثر في تشكيل بيئة العمل حيث أن مجموعات الأفراد في بيئة العمل تظم تشكيلة مختلفة من السلوكيات والأخلاقيات التي يكون ناتجها طريقة تعبير وإيصال الفكرة والرأي للفرد الآخر والتي قد تؤول إلى صراعات داخلية وتهديد لكفاءة (صابرينة،2023:25) تبين (TASTAN,2017:86) أن السلوك السام من السلوكيات الغير منتج والتي تساهم في أضعاف العاملين وسيادة الذات مع تلاشي الروابط العاطفية مع الجماعة كما أن هزيمة زميل العمل سوف تزيد من الأنانية والتي هي مسببات السلوكيات السامة، كما يرى (Kasalak,2019:273) الغطرسة والانا العالية والإعجاب بالنفس مع محاولة التظاهر بمعرفة كل شيء مع الاعتقاد الدائم أن الأفكار التي تطرح هي التي تحمل الأبداع فقط وبالنتيجة



المصدر: من أعداد الباحثان

وهنا يبرز دور الإدارة في تقديم الدعم والتأثير على عاملها من خلال التحفيز والتواصل معهم بشكل افضل ومفهوم (ماتلي،2025:151)، ويرى (ابو بكر، عبد الهادي،2025:177) انه يمكن أن تتحسن بيئة العمل من خلال عدة ممارسات يكون القصد منها المحافظة إلى العاملين والتركيز على الاهتمام بظروف العمل و إعطائهم الأمان الوظيفي لهم كلها لها اثر في زيادة الكفاءة والمهارة وتعزز من مفهوم الولاء التنظيمي، كما يوضح (Mosadeghrad,2013:48) أن دور

رابعاً: دور الإدارة في معالجة بيئة العمل السامة تتمعن الإدارات اليوم في موضوع بيئة العمل وتركز على انه كيف تقضي على الضعف الحاصل وتعتمد إلى تقوية ما قد يؤدي إلى زيادة القوة في الفريق وذلك لتفادي الخسائر الحاصلة لاحقاً والتي ستقلي بأثارها على الأداء العمل مع أهمية نقادي أسلوب الترهيب والتخويف (عكر،2020:32)، تعزز بيئة العمل الدور الحيوي في الأداء والمشاركة ولكن هذه البيئة تكون معرضة لأمر تنظيمية التي قد تنقل العمل وتنقص من استقلالية الفرد

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Abu Bakr, Waleed. Abdulal Hadi, Muhammad. (2025). Itar Muqtarah Alaqaḥ Bayna Tatbiq Alyat Al-Marifah Wa Taḥsīn Biat Al-Amal: Dirasa Maydaniya Ala Kubra Al-Sharikat Şinat Alsryamyk Wa Al-Mawadd Al-Muqawamah Lişhr Bi Jumhuriyat Mişr Al-‘Arabiyah, Majallat Al-Ulum Al-Tijariyah Al-Biah 167-209 (1)4.
2. Al-Ḥayyari, Razan. (2022). Biat Al-Amal Alayjabyh Wa Tathiruha Fi Al-Dawair Alkhdmātyh. Al-Majallah Al-‘Arabiyah Lil-Nashr Al-‘Ilmi, 5 (50) 838-846.
3. Al-Qaşir. Natalya. Ḥusayn. Nur Al-Zahra. (18-4-2024). Tathir Biat Al-Amal Makan Al-Amal Ala Antajyh Al-Wazifiyah Dirasa Taḥlilyah Li-Ara’ Ayyinah Min Alamilin Fi Alalbsh Al-Rijaliyah Al-Jahizah Fi Al-Najaf Al-Ashraf, Baḥth Fi Mutamar Takamul Al-Ulum Al-Idariyah Wa-Al-Iqtisadiyah Fi Zill Al-Taḥawwul Al-Raqmi Li-Namadhij Al-Amal Wa Taḥaddiyat Al-Ibtikar
4. Şabrynh, Nayit. (2023). Dawr Biat Al-Amal Fi Taḥsīn Al-Ada Al-Wazifi (Risalat Majistir). Jamiat Wahran. Kuliyat Al-Ulum Al-Ijtima‘iyah Al-Insaniyah.
5. Akr, Muna, Khalid. (2020). Ahammiyat Biat Al-Amal Fi Taḥqīq Al-Ibda‘ Al-Wazifi. Al-Majallah Al-Dawliyah Li-Nashr Al-Buḥuth Wa Al-Dirasat, 34-25. (11) 1
6. Aid, Ayman, Adil. Al-Fiḳi, Nahlah Rabi. (2021). Al-Qiyadah Al-Sammah Wa-Tathiruha Ala Al-Iltizam Al-Tanzimi Dirasah Taḥbiqiyah Ala Waḥadat Al-Ḥukm Al-Maḥalli Bi-Muḥafazat Al-Minufiyah. Al-Majallah Al-‘Ilmiyah Lil-Dirasat Wa-Al-Buḥuth Al-Maliyah Wa-Al-Idariyah, 9 (1).

<https://Dx.Doi.Org/10.21608/Masf.2021.1.85864>

الإدارة التركيز على العاملين و أسلوب حياتهم أثناء وقت العمل يكون من التقليل من السلوكيات السيئة والتي تعود بالسلب اذا استمرت ومن اهم هذه السلوكيات العدوانية والتخريب بالإضافة إلى السرقة، ويوصى (Rasool ,atel,2021:3) انه من اجل أن تتغلب الإدارة على التأثير الضار وتقضي على بيئة العمل السامة لابد من اللجوء إلى أساليب فعالة من القيادة التي تعنى بمعالجة المصادر الكامنة التي تفق وراء التوتر و الضغط الإرهاق الذي تتعرض له القوى العاملة, أن الجهود الاستباقية والسياسات التحفيزية التي تراعي بها المنظمات أفرادها وتركز على راس المال البشري لها وتهيئ بيئة داعمة لهم مريحة يمكن أن تسهم في تقوية الشبكات الاجتماعية وبالتالي الالتزام الوظيفي، مما يساهم بدوره بشكل رئيس في زيادة الإنتاجية للفرد العامل(Sakr,atel,2025:47)

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. تعد بيئة العمل من أبرز التحديات التي تقف بوجه تطور المنظمات وتقدمها وخاصة إذا كانت هذه البيئة تنطوي على سلوكيات غير منتجة ومحملة بأساءه تنعكس على العاملين بصورة سلبية مقيدة لأدائهم مؤثرة على إنتاجهم وولائهم التنظيمي.
2. ضرورة قيام الإدارة بمتابعة بيئة العمل وعدم إهمال الحالات التي إذا تركت سوف تؤول مشاكل لاحقة تلقي بآثرها المستقبلية على المنظمة وقد تفقدها راس المال البشري الكفو نتيجة انعدام الأمان الوظيفي لهم.
3. أهمية الصحة النفسية والبدنية للعاملين في المنظمة لان الاكتئاب والإنهاك الجسدي واستنزاف الطاقة النفسية كلها ستؤدي حتما إلى فقدان الثقة بالنفس ومكان العمل وشغف الاستمرارية في هذا المكان وينعكس بصورة تغيب عن الحضور

ثانياً: التوصيات:

1. السعي أكثر على القيام بخفض مستوى العوامل التي لها أثر على بيئة العمل والتي تزيد من سمية مكان العمل والتي تجعله طارد للعاملين ذوي الخبرة.
2. على الإدارة إجراء اجتماعات دورية وزيادة التواصل مع عاملها ومعرفة المشاكل الفنية والإدارية التي تواجههم من اجل تفادي ظهور مؤشرات بيئة العمل السامة
3. التشجيع على التركيز أكثر على الإيجابيات والعلاقات الجيدة في العمل وتشكيل شبكة اجتماعية ساندة لهذه العلاقات مع عدم نسيان وضع خطوط حمراء لا يتم تجاوزها وترك مسافة أمان مع الزملاء.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

- Sholihah, M.A. (September 2024). Job Satisfaction for Sustainability: The Impact of Toxic Work Environment and Workload Mediated by Emotional Exhaustion, *E3S Web Conf.* Volume 571, 2024, <http://dx.doi.org/10.1051/e3sconf/202457101013>
15. Michulek, J., Majerova, J., Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Hajdu, Z. (2024). Don't you know that you're toxic? Regression model of a toxic workplace environment identification. *Journal of International Studies*, 17(3), 226-243. doi:10.14254/2071-8330.2024/17-3/12
 16. Mohamed, Mohamed & Deraz, Amr. (2024). Untangling Toxic Work Environments: How Servant Leadership Shapes Employee Wellbeing and Bullying Dynamics in Hospitality. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8 (1/2) 389-417. https://journals.ekb.eg/article_419714.html
 17. Mosadeghrad, Ali Mohammad. (2013) "Quality of Working Life and Turnover Intentions: Implications for Nursing Management. *International Journal of Research in Nursing* 4 (2) 47-54 <http://www.thescipub.com/ijrn.toc>
 18. Sakr, Tarek Galal, Hamam, Fathy Elmahgoob. Elbana, Shimaa Shabana & Sallam, Omnia Tarek. (2025). How Toxic Workplaces Fuel Emotional Exhaustion and Hurt Productivity in Hospitality and Tourism Organizations. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, (9) 2/1, December 2025, 43-66.
 19. Sari, R.D. & Dudija, N. (2023). The Impact of Toxic Workplace Environments on Employee Productivity: A Systematic Literature Review. *International Journal of Science Technology & Management*, 5(4): 878-882 <http://dx.doi.org/10.46729/ijstm.v5i4.1129>
 20. Taştan, S. B. (2017). Toxic workplace environment: In search for the toxic behaviors in organizations with research in healthcare sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-109.
 7. Mwtly, Manar. (2025). Athar Biat Al-Amal Ala Al-Kafaah Al-Intajiyah Li-Ada' Hayat Al-Tadris: Dirasa Taṭbiqih Ala Kulliyatay Idarat Al-Amal Wa-Al-Qanun Bi-Jamiat Aljfrh, Majallat Jamiat Sabha Lil-'Ulum Al-Baḥthiyah Wa-Al-Taṭbiqiyah, 160-148 (1) 24 [Http://www.sebhau.edu.ly/journal/jopas](http://www.sebhau.edu.ly/journal/jopas)
 8. George, s. (2023). Toxicity in the Workplace: The Silent Killer of Careers and Lives. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1(2) 1-22
 9. Rasool, S. F. Wang, M. Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 1-17.
 10. Vlăduț, C. Elshaarawy, O. & Tiniakos, D. (2023). Career beasts and how to cope with them: From toxic workplace culture to healthy competition. *United European Gastroenterology Journal*, 11(1), 134-137.
 11. BRAJE, I.N. (2022). Can Toxic Organizational Culture Really Cause the Great Resignation: In Search of Answers. *African Research Academy*, 06(3), 1-10 <https://www.researchgate.net/publication/361182961>
 12. Harris, D. (2020). *The Role of Communication in Creating Toxic or Supportiv Nonprofit Work Environments*, (Published Master Thesis) Jessica Katz Jameson, Joann Keyton Committee Chair, 1-45.
 13. Kasalak, G. (2019). Toxic behaviors in workplace: Examining the effects of the demographic factors on faculty members' perceptions of organizational toxicity. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(1), 272-282.
 14. Kurniawan, i.s. Kusuma, N, T. Suyanto, S. Nikmah, U. Purbowo, F.A, Susilowati, H,