

## سياسات إدارية مقترحة للحد من سلوك التنمر في مكان العمل

### في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية

#### إعداد

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

#### المخلص:

هدف البحث الحالي إلى دراسة واقع سلوك التنمر في مكان العمل في بعض الإدارات التعليمية بمصر، وذلك في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح)؛ كتمثيل لبيئات جغرافية وثقافية مختلفة، من خلال تحديد درجة تعرّض العاملين فيها -بانتماهم، وخلفياتهم، ودرجاتهم الوظيفية المختلفة- لسلوك التنمر في مكان عملهم؛ سواء من الرؤساء المباشرين أو زملاء العمل أو الجمهور طالبي الخدمة؛ من وجهة نظرهم، واستخدم البحث الأسلوب المسحي، الذي اعتمد على الوصف، وجمع البيانات من العينة بشكل مباشر؛ من خلال استبانة تضمّنت مجموعة من الأفعال السلبية في مكان العمل، وطُلب منهم وضع علامة على تلك التي تعرّضوا لها. وقد بلغ إجمالي عدد العينة (٩٨٧) موظفًا وموظّفةً في بعض الإدارات التعليمية في مصر، وكان من أهم نتائج البحث الميدانية: درجة تعرّض العاملين ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية لسلوك التنمر في مكان العمل من مصادره الثلاثة: (الرؤساء المباشرين - زملاء العمل - الجمهور طالبي الخدمة)؛ جاءت بدرجة (منخفضة)، وبلغ عدد الموظّفين الذين يتعرّضون للتنمر بدرجة كبيرة (٦.٣%) من إجمالي عدد عينة البحث، وجاءت درجة تعرّض الموظّفين لتنمر الرؤساء المباشرين في المرتبة الأولى، يليها درجة تنمر الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظّف في المرتبة الثانية، بينما جاء تنمر زملاء العمل في المرتبة الثالثة والأخيرة، ولم توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل في بعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغيرات: (النوع، والمؤهل العلمي، وكادر الموظّف)، بينما وُجدت فروق تُعزى لمتغيرات:

(السن، ومكان الإدارة التعليمية). وأخيراً تمّ اقتراح مجموعة سياسات إدارية إجرائية يُؤمّل أن تتبناها القيادات في الإدارات التعليمية؛ للوقاية من سلوك التنمر في مكان العمل، والحدّ من انتشاره، وهذه السياسات هي: (وضع ميثاق للسلوك الوظيفي - إدارة التنوع - الشفافية ووضوح إجراءات التظلم - تعزيز التدريب - استخدام التقنيات في العمل الإداري - المحاسبية وعدم التسامح).

**الكلمات المفتاحية:** التنمر في مكان العمل - تنمر المشرف المباشر - تنمر زملاء العمل - مضايقات الجمهور - الإدارات التعليمية - السياسات الإدارية - جمهورية مصر العربية.

---

## **Proposed Administrative Policies to Reduce Workplace Bullying Behavior in Educational Directorates in the Arab Republic of Egypt**

### **Abstract:**

The aim of the current research is to study the reality of workplace bullying behavior in some educational directorates in Egypt, in the governorates of: (Alexandria, Beheira, Marsa Matrouh) as a representation of different geographical and cultural environments, by determining the degree to which employees are exposed to their affiliations, backgrounds, and different job levels to workplace bullying, whether from superiors, co-workers, or the public seeking service from their point of view, and the research used the survey method, which was based on description, and collected data from the sample directly through a questionnaire that included a list of negative acts at workplace and they are prompted to tick the ones they have been subjected to. The total number of the sample was (987) employees in some educational directorates in Egypt, and one of the most important results of the field study was: the degree to which employees in some educational directorates in the Arab Republic of Egypt were exposed to workplace bullying from its three sources (superiors, co-workers, and the public seeking service) came with a (low) degree, and the number of employees who are exposed to bullying to a large degree reached (6.3%) of the total number of the research sample, and the degree of employee exposure to the bullying of superiors came first, and the public's bullying of service seekers towards the employee came in second place, and bullying of co-workers came in the third and last place, and there were no statistically significant differences at the level of (0.05) in the workplace bullying behavior in some educational directorates in the Arab Republic of Egypt due to variables: (gender, educational qualification, and legal dependency) of the employee, while differences were found due to the variables of (age, and place of the educational directorates). A set of procedural administrative policies have been proposed that leaders in educational directorates will adopt to prevent workplace bullying, and limit its spread, these policies are: (Establishing a code of ethics for job behavior - managing diversity - transparency

and clarity of grievance procedures - enhancing training - using techniques in administrative work - accountability and zero tolerance).

**Key Words:** Workplace Bullying - Supervisory Bullying - Peer Bullying - Customer Incivility - Educational Directorates - Administrative Policies - Arab Republic of Egypt.

## سياسات إدارية مقترحة للحد من سلوك التنمر في مكان العمل في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية إعداد

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

### مقدمة البحث:

يهتمُّ السلوك التنظيمي بدراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أنَّ بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ويتمُّ ذلك من خلال تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، فهو يهتمُّ بدراسة سلوكيات العاملين الإيجابية كدوافعهم للعمل، ورضاهم الوظيفي، واتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك دراسة سلوكيات العاملين السلبية الذين يتخذون توجُّهاً سلبياً، ويُؤثِّرون بالسلب على الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي السائد، ويعتمدون خلق أفعال سلبية في مكان العمل، مضادة لقيم العمل وأخلاقياته.

ويُعرِّف "محمد" (٢٠١٦: ٨) السلوك التنظيمي بأنه: "دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة"، ويضيف "المغربي" (٢٠١٦: ٥) أنَّ السلوك في موقع العمل يُشكِّل عوامل فردية وجماعية تنظيمية، وأنَّ السلوك التنظيمي يُعنى بدراسة سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، أي: داخل التنظيم الذي تحويه المنظمة بكل كوارها البشرية، سواء موظفين أو مديرين، فالعامل الإنساني والموارد البشرية تبقى أكثر العوامل حسماً في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، فهو بحاجة إلى المراقبة والتوجيه نتيجة تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكَّم بصور أدائهم وإنجازهم لأهدافهم.

وقد ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من السلوكيات السلبية في العمل بين الموظَّفين في منظمات الأعمال المختلفة؛ سواء الحكومية منها أو الخاصة، الربحية أو

الخدمية، تلك السلوكيات التي تبدو معقدة ومؤثرة على كلٍّ من الأداء الفردي والمؤسسي على حدٍّ سواء، والتي عادةً ما يكون لها مظاهر سلوكية واضحة، وتوابع وتأثيرات، ونتائج قانونية، وتؤثر على الأنشطة ومهام العمل والخدمات المقدّمة للمستفيدين، ويجب أن تكون مسيِّبات هذه السلوكيات ومظاهرها، وما يترتب عليها من نتائج وآثار، في دائرة اهتمام المديرين والاستشاريين والمتخصِّصين في الإدارة والموارد البشرية.

ومنذ أوائل التسعينيات -تقريبًا- تمَّ استخدام العديد من المصطلحات أو التسميات المختلفة بالتبادل من قِبَل الباحثين في جميع أنحاء العالم لوصف أشكال السلوكيات السلبية في مكان العمل، حيث تم استخدام مصطلح "المهاجمة" "Mobbing" في فرنسا وألمانيا، ومصطلح "التحرُّش" "Harassment" لدى بعض الباحثين في فنلندا، وتمَّ استخدام مصطلح "العدوان" "Aggression" و"الاعتداء العاطفي" "Emotional Abuse" في الولايات المتحدة الأمريكية، أما مصطلح "التنمُّر في مكان العمل" "Workplace Bullying / Bullying at Work" فقد تمَّ استخدامه بشكلٍ أساسي من قِبَل بعض الباحثين في مناطق متفرقة في العالم، مثل: أستراليا، والمملكة المتحدة، وبعض دول شمال أوروبا، والدول الإسكندنافية (Saunders; Huynh; Delahunty, 2007: 341)، وأطلق عليه كلٌّ من: "روسينجو" و"لوبيز" و"هودسون" (Roscigno; Lopez; Hodson, 2009: 1561) "مسمَّى التنمُّر في العمل" "Bullying in Employment"، ثم امتدَّت دراسة هذا المصطلح إلى دول جنوب شرق آسيا والهند وسنغافورة، وتركيا. كما امتدَّت دراسته إلى البحث في مسيِّباته وآثاره إلى جميع دول العالم (Rai; Agarwal, 2017: 250)، وبالتحديد شهد مجال التنمُّر في مكان العمل بعد عام ٢٠٠٥م زيادةً هائلةً في عدد الدراسات والبحوث، التي تمَّ إجراؤها في بلدان مختلفة في جميع أنحاء العالم (Gupta; Gupta; Wadhwa, 2020: 266).

وتُطلق عليه بعض الدراسات والبحوث في البيئة العربية مسمَّى "التنمُّر الوظيفي"؛ مثل دراسات: (مغار، ٢٠١٥)؛ (إسماعيل، ٢٠١٧)؛ (النعيمي؛ عزيز، ٢٠١٨)؛ (أرنوط، ٢٠١٩)؛ (عبد المطلب، ٢٠١٩)؛ باعتباره يتمُّ في نطاق الوظيفية، والبعض الآخر من الدراسات تناولته بمسمَّى "التنمُّر في بيئة العمل"؛ مثل دراسات: (أرنوط،

(٢٠١٧)؛ (المنديل وآخرين، ٢٠١٨)، وقد تمّت المعالجة النظرية والميدانية للمفهوم في هذه الدراسات بنفس المعالجات التي تمّت في الدراسات التي تناولته بمصطلح "التنمر في مكان العمل" "Workplace Bullying"، وهو المصطلح المستخدم في الدراسات الأجنبية.

هذا وتختلف دراسة التنمر في مكان العمل من المنظور الإداري عن دراسته في العلوم والمجالات الأخرى، ففي مجال الإرشاد والعلاج النفسي يهتم الباحثون بدراسته من ناحية وضع البرامج الوقائية والنمائية والعلاجية؛ لمعالجة الاضطرابات النفسية: (القلق، والاكتئاب، والتوتر النفسي، والغضب... وغيرها)، والجسمية: (الصداع، والإجهاد، وفقدان الشهية... وغيرها)، والاجتماعية: (الانسحاب، والانطواء، والعزلة... وغيرها)؛ لضحايا التنمر باستخدام مقاييس أعراض التنمر، وفي مجال الصحة النفسية يهتم الباحثون أكثر بدراسة العنف والتنمر بين الأطفال في المدارس من ناحية النظريات التي تساعد على تفسير سلوك التنمر في المدارس، والعلاقة بين الارتباط غير الآمن بالوالدين عند الناشئ، وزيادة الضغوط النفسية، ونقص الاحتياجات النفسية والاجتماعية، وعلاقة ذلك بمراحل النمو والشخصية للطلاب، ودور الأخصائيين النفسيين في التعامل مع الظاهرة، وفي مجال أصول التربية يأتي دراسة ظاهرة التنمر من ناحية مسبباتها المتعلقة بتأثيرات العولمة، والغزو الإعلامي والفكري، وقيم الأسرة وأسس التنشئة الاجتماعية، وانعكاسات الظاهرة على مبدأ تكافؤ الفرص، وقيم الفرد والمجتمع، ودور المعلم في الحد من هذه الظاهرة بين الطلاب في الفصل، ونادراً ما تتطرق هذه المجالات لدراسة سلوك التنمر في بيئات العمل وقطاعاته، وطبيعة علاقات العمل السائدة بين أطرافه، سواء كانت تلك العلاقة مع الرؤساء أو المرؤوسين أو الجمهور.

وعليه؛ إذا انتقل سلوك التنمر إلى قطاعات العمل بين الموظّفين، أو من خلال الرؤساء؛ أصبح من اهتمامات علم الإدارة، باعتبار أنّ هذا السلوك يُمثّل جانباً مهماً من جوانب سيكولوجية الإدارة، وتطبيقات علم النفس التنظيمي؛ لذا فإنّ دراسته يقع ضمن إطار السلوكيات التنظيمية، التي تهتم بدراسة علاقات العمل وسلوكياته بين الرؤساء والموظّفين في التنظيم الإداري. حيث يرى "كوان" (Cowan, 2012: 377) أنّ سلوك التنمر يُعبّر عن نوع من أنواع الاتصال، سواء كان هذا الاتصال لفظياً أو غير لفظي،

ولكن هذا الاتصال يتميز أنه نوعٌ من الاتصالات السلبية "Negative Verbal/Nonverbal Communication"، ذو أفعال اتصال عدوانية "Aggressive Communication Acts" تحدث داخل منظمات العمل، لها العديد من الآثار الفردية والتنظيمية، التي تُؤثّر على الأداء التنظيمي؛ كما أنه يقع أيضًا في دائرة اهتمام إدارة الموارد البشرية، التي تحتاج إلى وضع العديد من المبادرات التنظيمية المهمة، بما في ذلك التعامل مع نزاعات الموظفين، والعمل كحلقة وصل بين الموظف والمنظمة، وصياغة السياسات والإجراءات التنظيمية، ووضعها في حيز التنفيذ.

وتستمدُّ دراسة التنمر في مكان العمل من الجانب الإداري أيضًا أهميتها من ضرورة محافظة القيادات الإدارية المتمثلة في المديرين والرؤساء المباشرين على بيئة عمل إيجابية، تسودها علاقات عمل مهنية في كافة مستوياتها، تركز على الاحترام المتبادل، وحسن المعاملة، والتقدير، والدعم، والمساندة، والثقة بين كافة أطراف العمل، سواء من الرئيس إلى الموظف، أو من الموظف إلى الرئيس، أو بين الزملاء بعضهم البعض، أو بين الموظف والجمهور الخارجي والعكس، من منطلق أنّ الاتصالات السيئة والمضايقات المتعمدة والعلاقات الغير أخلاقية في بيئة العمل تُهدر الوقت، وتستنزف الطاقات، وتُؤثّر بالسلب على حسن سير العمل، وجودة الخدمات المقدّمة، وتحقيق كفاءة وفاعلية أهداف المنظمة، وأكد "كوان" (Cowan, 2012: 396) على أنّ وجود التنمر في مكان العمل هو مسؤولية القيادات في المقام الأول؛ لما يُحدثه من تأثير كبير على العمليات والنتائج التنظيمية، وقد يكون المدير المباشر سبب وجوده، فغالبًا ما يكون المديرون هم مرتكبي أنشطة التنمر في العمل، فتتأثر الوحدة التنظيمية والمنظمة ككل.

ولتحقيق مزيد من الفهم للتنمر في الإدارة؛ يجب توجيه المزيد من البحث نحو أسباب التنمر في مكان العمل ومستوياته في حالات مختلفة، وتحديدًا التفاعل بين عناصر مكان العمل نفسه، بالإضافة إلى خصائص كلٍّ من: (مكان العمل Workplace، الجاني Perpetrator، الضحية Victim، الظروف الخارجية External Conditions)، ويجب على المنظمات تطوير وتنفيذ سياسات تُوضع من قِبَل الإدارة لمكافحة التنمر وبرامج التدريب التي تستخدم سلوكيات معينة، باعتبار التنمر مشكلة خطيرة، نادرًا ما يتم إبلاغ الإدارة بها، وعليه؛ فهناك حاجة لتوضيح كيفية تعريف

المنظمة لسلوك التنمر في مكان العمل، وتمييزه عن السلوكيات السلبية الأخرى في العمل (Fleet; Fleet, 2012: 197).

ويُعَدُّ التنمر في مكان العمل اتصالاً سلبياً، سواء كان في صورة عدوان، أو تسلط، أو مضايقات، أو تهريب وتخويف، أو استقواء؛ فهي مصطلحات مترادفة لسلوكيات سلبية، تُؤدِّي إلى نتائج وتأثيرات غير مُرضية؛ سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وقد يكون سببها التغيرات القِيَمية التي تُحدث في المجتمعات، والتغيرات التنظيمية المفاجئة في المنظمات، وقد تمَّ تناول هذه الظاهرة من خلال البحوث والدراسات في الدول الأوروبية، وبالتحديد شمال أوروبا، ثم الولايات المتحدة الأمريكية، ثم دول جنوب آسيا، ثم باقي دول العالم. وقد كانت بداية دراستها والاهتمام بها في المدارس؛ لدراسة العنف بين الطلاب، ثم توسَّعت الدراسات لتشمل أماكن العمل والعلاقات التنظيمية والاتصالية بين الموظَّفين في كافة أنواع المنظمات الخدمية والزبئية والإنتاجية، ويكفي ما تشير إليه الإحصائيات العالمية الخاصة بهذه الظاهرة من مدى انتشارها وتأثيراتها وخطورتها على مستوى العالم.

وهذا ما أكَّده "تشاريلوز وآخرون" (Charilaos, et al., 2015: 65)؛ حيث أكَّدوا أنَّ التنمر في مكان العمل أصبح مشكلةً معترفاً بها عالمياً، وتمَّ نشر العديد من الدراسات ذات الصلة خلال العقد الماضي، وصنَّفته منظمة الصحة العالمية "World Health Organization" على أنَّه "عنف نفسي، وأقرَّت الوكالة الأوروبية للسلامة والصحة في العمل "European Agency for Safety and Health at Work" أنَّ هناك ضرراً كبيراً لكلِّ من الصحة العقلية للموظَّف وصاحب العمل، وأضاف "ديرو وآخرون" (Duru, et al., 2018: 210) أنَّ "التنمر والمهاجمة والمضايقة في مكان العمل من أبرز ظواهر العنف النفسي، والتي تُؤثِّر على جميع فئات الموظَّفين، وفي جميع القطاعات تقريباً".

فعلى سبيل المثال؛ أجرى معهد التنمر في مكان العمل "Workplace Bullying Institute - WBI" عام ٢٠١٤م مسحاً على عينةٍ من أصحاب العمل والموظَّفين في الولايات المتحدة، وأظهرت بعض النتائج أنَّ (٧٢٪) من أصحاب العمل الأمريكيين تدعّم التنمر بشكل صريح، وأقل من (٢٠٪) يتَّخذون إجراءات

لإيقافه، الأمر الذي أدّى إلى أنّ حوالي (٦١٪) من الموظّفين يفقدون وظيفتهم مع صاحب العمل؛ وحوالي (٧٤٪) يفقدون وظيفتهم الخاصة - (In: Namie, 2014: 12-13).

وقد أجرى "لانج وزملاؤه" (Lange, et al., 2019: 237) دراسة في ألمانيا عن التئمّر في مكان العمل، وتوصّلت نتائج هذه الدراسة إلى أنّ معدل انتشار التئمّر الشديد يبلغ (٧٪)، ومن إجمالي التئمّر (١٧٪) بين الموظّفين، وأفاد كلٌّ من "راي" و"أجاروال" (Rai; Agarwal, 2016: 28) أنّ التئمّر في مكان العمل انتشر عالمياً، فحوالي (٩٥٪) من الموظّفين أبلغوا عن تعرّضهم لسلوكيات التئمّر في العمل، وذلك بدرجات متفاوتة في بلدان مختلفة: الولايات المتحدة (٤٦.٨٪)؛ الهند (٤٤٪)؛ تركيا (٤٠٪)؛ إيطاليا (١٦٪)؛ والدول الإسكندنافية وأجزاء أخرى من أوروبا (٣.٥-١٠٪)، وقد عرّف الباحثان التئمّر في مكان العمل بأنّه: "شكل من أشكال سوء المعاملة بين الأشخاص يتجاوز مجرد اللامبالاة، ويتكوّن من أفعال مهينة متعمّدة ومتكرّرة تجاه الفرد (الأفراد)، وتخلق بيئات عمل قمعية"، كما أشارا إلى العديد من أوجه القصور في أدبيات التئمّر في مكان العمل؛ خاصةً فيما يتعلّق بالوضوح المفاهيمي، والعملية، والأسس النظرية، والآليات الأساسية والتدخّل.

ويُعَدّ التئمّر في بيئة العمل اتصالاً غير أخلاقيّ، يُوجّه بطريقة متعمّدة ومنهجية من قبل فردٍ أو عدد من الأفراد نحو فردٍ واحد، فهو سلوك هجومي أو ترويعي أو مُهين، يتمثّل في إساءة استخدام السلطة من خلال الوسائل التي تُقوّض أو تُذلّ أو تُهين أو تُجرّح الموظّف الذي يتعرّض للتئمّر في عمله، وتحدّث هذه السلوكيات بصفةٍ مستمرةٍ ولفترات طويلةٍ، لتتخطّى الخطّ الفاصل بين المزاح المهذّب والمزاح الساخر المُهين، ومضايقات العمل العادية وبين المضايقات المتعمّدة، ليختلّ التوازن بين المتممّر والمتممّر به/عليه؛ لصالح المتممّر؛ ليجد راحةً في ذلك، وبذلك فهو أكثر من مجرد صراع في العمل؛ لِمَا له من تأثيرات بالغة على سير العمل، ولِمَا يُسبّبه من أدّى جسدي ونفسي ومهني للموظّف الذي يتعرّض للتئمّر.

وصنّف كلٌّ من: "برانش" و"رامساي" و"باركر" (Branch; Ramsay; Barker, 2013: 282) التئمّر في مكان العمل إلى ثلاثة مصادر: فهناك التئمّر الهابط

"Downwards Bullying" (والذي يُرتكَب من قِبَل المديرين ضد المرؤوسين)، والتنمُّر الأفقي "Horizontal Bullying" (يتمُّر أحد الزملاء على الآخر)؛ ومؤخراً ظهر التنمُّر التصاعدي "Upwards Bullying" (تنمُّرُ مرؤوس على شخص في منصب إداري)، وأشار "فنانين" (Väänänen, 2013: 2) إلى أن "السلوك السلبي في مكان العمل يمكن أن يحدث من قِبَل أطراف ثالثة "Third Parties"، ويتمُّ تصنيف الجمهور والمستفيدين والعملاء أو ما شابههم على أنهم مرتكبو تنمُّر محتملون".

وأضاف كلٌّ من: "برانش" و"ماري" (Branch; Murray, 2015: 288) أن التنمُّر في مكان العمل لا يُوصَف فقط بأنه إساءة استخدام للسلطة، أو صراع بين الأشخاص في العمل، بل عادةً ما يتم تصويره في قطاع العمل الإداري على أنه صراع يحدث بين فرد أكثر قوةً، ونظيره الأقل قوةً، وعندما يحدث في الاتجاه التصاعدي من الموظف لرئيسه يشير هذا الأمر إلى وجود ديناميكيات أكثر تعقيداً للقوة، وبذلك تكون ظاهرة التنمُّر في مكان العمل متعدِّدة الأبعاد طبقاً للخصائص الفردية للهدف/المتنمُّر عليه، والمتنمُّر والشهود الذين يشاهدون السلوك، وكذلك بيئة العمل نفسها وما تعانیه من الإجهاد والتغيير التنظيمي وما إلى ذلك، والتي تُسهم جميعها بشكل تأزري، في حدوثها وتوسعيتها.

وبذلك يمكن أن يحدث التنمُّر في جميع مستويات المنظمة، كذلك يمكن العثور على التنمُّر في مكان العمل في معظم المنظمات باختلاف أنشطتها وأهدافها، وأياً كان مستوى التنمُّر، ومسمياته المترادفة فهو مجموعة المواقف التي يختار فيها زملاء العمل أو الرؤساء أو المرؤوسين أو حتى العملاء بشكلٍ منهجي ومستمر مضايقة أو أذى عن عمدٍ وقصدٍ موظفاً بعينه في العمل، فهم يُحدثون له نوعاً من "الإرهاب النفسي" (Einarsen, Leymann, 1990: 119)؛ (Psychological Terror) (Einarsen, 2000: 381).

وعادةً يظهر التنمُّر في مكان العمل من خلال سلوكيات غير جسدية مؤذية، وذلك بأن يقوم فردٌ أو مجموعةٌ باستهداف فردٍ أو مجموعةٍ أخرى، والتي تُسمى في هذا السياق هدفاً/ضحيةً للتنمُّر، وأكثر ما يُميِّز السلوك العدواني أنه متكرِّر؛ لأجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين، أو للحصول على مكاسب أخرى مختلفة، وتُعتبر ظاهرة التنمُّر ظاهرةً ملموسةً في الأجهزة الحكومية، ويجب الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة ميدانياً،

ومحاولة التوصل إلى العوامل المرتبطة بها؛ لمعالجتها وللحد منها، والحصول على بيئة عمل إيجابية، ومن ثم الوصول إلى مستوى ملائم من الرضا الوظيفي للموظفين، والعمل على تخفيف السلوكيات السلبية، والتي من شأنها أن تؤثر على أداء الموظفين وإنتاجية العمل (المنديل وآخرون، ٢٠١٨: ٦٨-٦٩).

كما ذكر "كاردن" و"بويد" (Carden; Boyd, 2013, 8-9) أهمية قيام قادة المنظمات ومديري الموارد البشرية بوضع سياسات لمكافحة التنمر "Anti-Bullying" للموظفين الحاليين والجُدد، وإجراء دورات تدريبية وجلسات الوقاية؛ ويجب أن يكون الاتصال على أساس مستمر؛ لضمان بقاء الموظفين على دراية بتلك السياسات وتأثيراتها على الأداء والإنتاجية التنظيمية، وأضاف "كينج" (King, 2019: 81) أن سياسات الموارد البشرية وإدارة المخاطر -مثل: تعزيز التدريب، وتشجيع إعداد التقارير، وتطوير الموارد البشرية، وتنفيذ السياسات والمبادئ التوجيهية، وتطبيق سياسة عدم التسامح- أظهرت نتائج استناد منها مديرو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون في تقليل التنمر في مكان العمل.

وأفاد "زابف وآخرون" (Zapf, et al., 2011: 75) أن موظفي القطاع العام أكثر عرضة للتنمر من زملائهم في القطاع الخاص، وقد عالجت العديد من البحوث والدراسات التنمر في مكان العمل في القطاعات الحكومية أو العامة في بيئات مختلفة، فعلى سبيل المثال هدفت دراسة "جاسكين" (Gaskin, 2019: iii)، والتي أجريت في الولايات المتحدة إلى تحديد ما إذا كانت سلوكيات التنمر في مكان العمل تحدث في الحكومات المحلية وعدد مرات حدوثها، مع الأخذ في الاعتبار أنواع سلوكيات التنمر، وتكرار حدوث هذه السلوكيات، وفحص تصورات الموظفين لسياسات التنمر في مكان العمل، والنتائج المتصورة، وأشارت النتائج إلى أن التنمر في مكان العمل يحدث بالفعل في الحكومات المحلية.

وتكمن أهمية بحث ظاهرة التنمر في المجتمع المصري بشكل خاص في أن ضحايا هذه الظاهرة يُحجمون أو يخجلون من إظهار ما يتعرضون له من عنف -سواء كان عنفاً مادياً أو معنوياً- في مكان العمل، هذا بالإضافة إلى عملية الخلط بين المصطلحات المعبرة عن تلك الظاهرة في الثقافة العربية والمصرية، واعتبار التنمر

والعنف مترادفان، وذلك على اعتبار أنَّ العنف هو بداية سلوك التنمر؛ حيث قد يكون العنف أمرًا وقتنيًا، وليس جزءًا من شخصية فاعله، ولكنَّ التنمر يصبح سلوكًا يثمين دائمًا من ينسب به أو صاحبه (كشكوشة، ٢٠١١: ٧٩).

وللحدِّ من السلوكيات غير الأخلاقية والسلبية في العمل؛ وضعت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بالتعاون مع المعهد القومي للإدارة، وفي ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة؛ ووفقًا للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦ بجمهورية مصر العربية؛ حيث "يأتي الاهتمام بمواثيق سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة كأحد مداخل تطوير الإدارة العامة التي يسترشد بها موظفون العموم؛ مما يؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي داخل الجهاز الإداري للدولة، فالنجاح الحقيقي للجهاز الحكومي يتوقف على الموظف العام ومدى كفاءته وقدرته على القيام بمسئوليته في تقديم الخدمات للجمهور، وحسن معاملتهم، والتيسير عليهم؛ مهما تعددت وتزايدت مطالبهم واحتياجاتهم" (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري؛ المعهد القومي للإدارة، ٢٠١٩: ٤).

كما وافق مجلس الوزراء على مشروع قانون بتعديل بعض أحكام قانون العقوبات، بإضافة مادة جديدة لقانون العقوبات برقم (٣٠٩ مكرر أ، ب)، والتي أوردت تعريفًا للتنمر، ويأتي ذلك في ضوء تزايد ظاهرة التنمر وتناميها بصورة تُشكل خطرًا على المجتمع المصري، وهو ما استدعى التعديل لتحقيق العدالة الاجتماعية، وتشديد العقوبة إذا توافر أحد ظرفين، أحدهما: وقوع الجريمة من شخصين أو أكثر، والآخر: إذا كان الفاعل من أصول المجني عليه (مجدي، ٢٠٢٠).

وتأتي أهمية دراسة التنمر في مكان العمل في قطاع التعليم -بشكل خاص- لخصوصية أهدافه وطبيعة نشاطاته، ونوعية الخدمات المقدمة، وخصائص بيئة العمل، وحجم الجمهور الداخلي والخارجي المنتسب لهذا القطاع، ويمكن أن تشمل النتائج السلبية لانتشار التنمر في قطاع التعليم قرارات العاملين فيه بترك مهنة التعليم، والعزوف عن شغل المناصب الإدارية والإشرافية الحيوية، والآثار الضارة على جودة الخدمات التعليمية المقدمة، ويمكن أن تؤدي هذه العواقب إلى انخفاض في جودة الخدمات التعليمية المتاحة، وزيادة في تكاليفها.

وتُعَدُّ الإدارات التعليمية أجهزة حكومية إدارية في قطاع التعليم المصري، مسؤولةً عن متابعة أداء الإدارات التنفيذية، والعمل على وضع رسالة المؤسسات التعليمية موضع التنفيذ؛ من خلال مجموعة من العمليات الوظيفية، والرؤى الواضحة، والمبادئ الإرشادية التي تتابع تنفيذ الأنظمة، ومتابعة تطوُّر المهارات الإدارية والاتصالية والتفاعلية بين موظفيها؛ لتحقيق أهداف العملية التربوية التعليمية بكفاءةٍ وفاعليةٍ، وتتباين تبعيةً العاملين في الإدارات التعليمية في مصر بين كادر الإداريين الذي يتبع قانون الخدمة المدنية وكادر المعلم الذي يتبع قانون التعليم.

وبتعدُّد انتماءات العاملين بالإدارات التعليمية نتيجة اختلاف مسارات إعدادهم المهني، ومهامهم الوظيفية؛ أصبح من الضروري التخطيط لوضع مجموعةٍ من السياسات الإدارية للحدِّ من سلوك التئمُّر في مكان العمل، وتُدكِّر به باستمرار، وبتأثيراته السلبية على الصحة النفسية للموظفين، والصحة التنظيمية لبيئة العمل، يلتزم بها كلُّ موظفٍ في الإدارة التعليمية، سواء كان في منصب قيادي أو لم يكن، سواء كان يتبع الكادر الإداري أو كادر المعلم؛ لأنَّ التئمُّر لا يُعدُّ فقط سلوكًا لا أخلاقيًا من جانب مرتكبيه، بل يُعتبر أيضًا جزءًا من نمطٍ سلوكيٍّ مضاد لأخلاقيات العمل، ومُضعِف للقواعد المنظَّمة له، ويجب على المديرين عدم الاعتماد على تقدير العاملين لأخلاقيات العمل؛ وفوقَ قناعاتهم الشخصية، وعليه؛ يجب تبني سياسات إدارية للحدِّ من سلوك التئمُّر في العمل على وجه الخصوص وفوق ضوابط معينة؛ لتجنُّب أيِّ سلوكٍ سلبيٍّ، والعمل بطريقةٍ إيجابيةٍ تُحفِّز العاملين على السلوكيات الإيجابية في الإدارات التعليمية، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجابيًا على الإدارات التنفيذية التي تقع في نطاق إشرافها.

وفي ضوء نتائج وتوصيات بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا السلوك، مثل دراسة "زابودسكا وآخرين" (Zabrodska, et al., 2016: 136) التي توصلت إلى أنَّ غياب الأخلاقيات في السياق التنظيمي هو الأساس في ارتكاب العداء في مكان العمل؛ ودراسة "راي" و"أجاروال" (Rai; Agarwal, 2017: 265) التي أوصت بإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية حول التئمُّر في مكان العمل في ضوء الحقائق الثقافية/المنظور الثقافي في المناطق المختلفة؛ وأوصت دراسة "جاسكين" (Gaskin, 2019: iii) بإجراء المزيد من الأبحاث حول التئمُّر في مكان العمل في القطاعات

الحكومية، كما أوصت العديد من الدراسات في البيئات العربية التي تناولت سلوك التنمر في مكان العمل، مثل: دراسة "الزعبي" و"مهيدات" (٢٠١٤: ٥٧)؛ ودراسة "مغار" (٢٠١٥: ٥٢٠)؛ ودراسة "المنديل وآخرين" (٢٠١٨: ٦٨-٦٩) بضرورة إجراء مزيد من الدراسات الميدانية لاكتشاف مدى تَشَبُّه هذه الظاهرة في الواقع، واقتراح الحلول لها، وتقديم العلاج للمتَمَرِّين والمتَمَرِّ عليهم، ودراسة "الجاوازنة وصددي" (Al-Jawazneh, Smadi, 2017: 35)؛ ودراسة "أرنوط" (٢٠١٧: ٤٠٤) بضرورة دراسة التنمر في مكان العمل في قطاعات/بيئات العمل المختلفة، وإجراء دراسات مقارنة بينهم؛ للسماح لصانعي القرار والمنظمات الخاصة والعامة المعنية باتخاذ الإجراء المناسب حيال تَشَبُّه الظاهرة وتأثيراتها الفردية والتنظيمية، ودراسة "الشوابكة" (٢٠١٩: ١١٦) التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتنمر، وخاصةً في القطاعات الخدمية.

وأكدت دراسة سالين وآخرين (Salin, et al., 2018, 209-210) على أن هناك ضرورة ملحة لوضع سياسات إدارية محددة ومُعلنَة، والتي تُحدِّد وُجْهَة نظر قائد المنظمة بشأن التنمر، وأكدت النتائج التي توصلت إليها أن التدريب والشفافية والوضوح وعدم التمييز من السياسات الوقائية المهمة، والتي قد يستفيد منها مديرو الموارد البشرية؛ لتقليل التنمر، وزيادة الإنتاجية في المنظمات.

وفي ضوء المعطيات السابقة؛ تسعى الباحثة لدراسة واقع سلوك التنمر في مكان العمل في بعض الإدارات التعليمية بمصر في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح)؛ كتمثيل لبيئات جغرافية وثقافية مختلفة، ما بين الطابع الحضري والريفي والبدوي؛ لمعرفة واقع تعرُّض العاملين فيها بانتماءاتهم وخلفياتهم ودرجاتهم الوظيفية المختلفة لسلوك التنمر في مكان عملهم؛ سواء من رؤسائهم أو زملائهم أو الجمهور طالبي الخدمة؛ من وُجْهَة نظرهم، واقتراح مجموعة من السياسات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الإجراءات التنظيمية؛ للحدِّ من انتشار سلوك التنمر في مكان العمل، والوقاية من آثاره.

### مشكلة البحث وأسئلته:

لم تحظَ دراسة سلوكيات الموظَّفين في الإدارات التعليمية باهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية؛ مثل اهتمامهم بدراسة سلوكيات مديري المدارس والمعلمين في

الإدارة المدرسية، وسلوكيات القيادات الأكاديمية والإدارية والإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في قطاع التعليم العالي، هذا على الرغم من أن الإدارات التعليمية تُعدّ من القطاعات التعليمية المهمة؛ كونها تُمثّل الإدارة الوسطى، والتي تقع على عاتقها مسؤولية متابعة الإدارات التنفيذية، وقد أشار "خليل" (٢٠١٤: ١٦٠-١٦١) إلى أن هناك ضعفًا في استخدام القيادات التربوية على مستوى الإدارة الوسطى (المديريات والإدارات التعليمية) للخبرة في كيفية اتخاذ القرار، وبصفة عامة يشير واقع إدارة التعليم بمصر إلى سيادة العمل الفردي، والتنافس الشديد على موارد محدودة، مع غياب الفرص المواتية للعمل الجماعي المسئول، وعدم تحديد سلطة كلِّ موظفٍ بدقة، والصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين رؤساء الإدارات بعضهم البعض.

كما أوضحت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي أن "داوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية تعاني الترهّل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكلٍ مثير للانتباه، وتؤكد المؤشرات على أن الزيادة في حجم الهيكل الإداري بقطاع التعليم قبل الجامعي المصري قد وصلت إلى مستويات غير مسبوقة عالميًا، إلى جانب عدم وجود وُصفٍ وظيفيٍّ لجميع الوظائف والمهام بالقطاع ككلّ، مع عدم إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم" (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٤٦-٤٧)، بالإضافة إلى ضعف الاتصال الإداري في مجال التعليم بإدارات التعليم العام، وعجز الإدارة التعليمية عن تخريج الكوادر المؤهلة تأهيلاً جيداً وكافيًا لاحتياجات المجتمع وسوق العمل (مجاهد، ٢٠١٩: ١٢٤-١٢٥).

وتوصّلت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها "عباس وآخرون" (٢٠١٨: ١٢٠) في أحد الإدارات التعليمية بمصر إلى أن هناك نقصًا في الكوادر المدربة، وضعفًا في الموارد المالية، مع افتقار إلى الإطار التنظيمي، وغياب التنسيق، وضعف وسائل الاتصال بين الإدارات المختلفة. وعليه؛ يتّضح أن هناك دلالات على سوء الاتصال بين أطراف علاقات العمل بالإدارات التعليمية، والإنتاجية المنخفضة تُعدّ من أبرز آثار التنمّر التنظيمية في مكان العمل، وبالتالي؛ تبرز الحاجة إلى التحقق من وجود الظاهرة ميدانيًا.

كما أوصت دراسة كلٍّ من "رضوان" و"قوطة" و"علي" (٢٠٢٠: ٣٧٥) بضرورة أن تقوم الإدارات التعليمية بنشر القيم، ومتابعة تطبيق المواثيق الأخلاقية، ومراقبة القيم والأخلاقيات السائدة.

على الجانب الآخر هناك عدد قليل من الدراسات تناولت سلوكيات التنمر في مكان العمل في البيئة المصرية، ولكن لم تكن الإدارات التعليمية من بينات العمل التي تناولتها هذه الدراسات، فعلى سبيل المثال؛ اهتمت بعض هذه الدراسات بدراسة التنمر في مكان العمل في قطاع التعليم الجامعي المصري، فقد توصلت دراسة "كشكوشة" (٢٠١١: ٩١) -والتي أجريت في بعض القطاعات الجامعية المصرية- إلى أن التنمر أو العنف في مكان العمل كمتغير مستقل هو الأكثر تأثيراً في تفسير الرضا الداخلي عن محتوى العمل، أما دراسة "إسماعيل" (٢٠١٧: ٣٢) فقد توصلت إلى أن ممارسات العاملين في إدارة الجامعة لسلوكيات التنمر كانت مرتفعة، وغالباً ما تصمّت الإدارات على السلوكيات الدالة على التنمر. وقد أجرت "أرنوط" (٢٠١٧: ٣٩٢) دراسة في بيئة العمل الأكاديمية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تعرّض عينة البحث للسلوكيات السلبية ومظاهر التنمر في بيئة العمل من مصادره؛ سواء من الإدارة أو زملاء العمل أو الطلاب. وفي إحدى الجامعات المصرية على وجه الخصوص؛ توصلت دراسة "أرنوط" (٢٠١٩: ١٢) إلى أن عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة الذين يتعرّضون للتنمر الوظيفي ظهر عليهم أعراض التنمر النفسية والجسدية والمهنية، وحصل حوالي (٣٢٪) من العينة على درجات مرتفعة لأعراض التنمر الوظيفي.

كما توصلت دراسة "عبد المطلب" (٢٠١٩: ٣٣٧)، والتي أجريت في بيئة المدرسة إلى وجود علاقة قوية بين الاحتراق النفسي والتنمر الوظيفي في بيئة العمل المدرسي بين معلمات رياض الأطفال، وكانت سلوكيات التنمر مرتفعة في بُعد التنمر بين الزملاء.

وفي ضوء ما توصلت إليه بعض البحوث والدراسات السابقة من نتائج ميدانية وتوصيات بضرورة التوسع في الدراسات الميدانية؛ للكشف عن واقع سلوك التنمر في مكان العمل؛ وحدثة المصطلح في بيئات العمل في المجتمع المصري -بعكس التنمر

بين طلاب المدارس-، وإضافة تعريف التتمُّر وعقوباته في قانون العقوبات المصري، وعدم تتأوُّل سلوك التتمُّر في مكان العمل في الإدارات التعليمية، وضرورة وجود سياسات إدارية أو مبادرات تنظيمية تهدف إلى تقليل السلوكيات السلبية في محيط العمل؛ سَعَت الباحثة إلى دراسة واقع سلوك التتمُّر في مكان العمل (الإدارات التعليمية) في بيئات جغرافية وثقافية مختلفة، في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح)، حيث من الممكن أن تُؤدِّي الفروق الثقافية دورًا مهمًّا في ممارسة السلوك وأشكاله والنظر إليه ودرجة انتشاره، وعليه؛ يمكن أن يختلف سلوك التتمُّر من مكان إلى آخر؛ لذا سَعَت الباحثة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية لسلوك التتمُّر في مكان العمل؛ في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟

٢- ما سلوك التتمُّر الصادر من الرؤساء المباشرين أو زملاء العمل أو الجمهور طالبي الخدمة؛ تجاه الموظفين في مكان العمل؛ في ضوء الأدبيات التي تناولت هذه الظاهرة؟

٣- ما واقع تنظيم عمل الإدارات التعليمية في مصر، ومواقع الاهتمام بظاهرة التتمُّر في القوانين ومدونات السلوك الوظيفي؟

٤- ما درجة تعرُّض العاملين في بعض الإدارات التعليمية بمصر في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح) للتتمُّر في مكان العمل، سواء من الرؤساء المباشرين أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة؛ من وجهة نظرهم؟

٥- ما مدى وجود فروق دالة إحصائيًّا بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تعرُّضهم للتتمُّر في مكان العمل، سواء من الرؤساء المباشرين أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة تُعزَى لمتغيرات: (النوع - السن - كادر الموظف - المؤهل الدراسي - مكان الإدارة التعليمية)؟

٦- ما السياسات الإدارية المقترحة لرفع درجة التزام الموظفين في الإدارات التعليمية بالسلوكيات الإيجابية، والحدّ من سلوك التتمُّر في مكان عملهم؟

**أهداف البحث:**

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد سلوك التتمُّر الصادر من الرؤساء المباشرين أو زملاء العمل أو الجمهور طالبي الخدمة؛ تجاه الموظَّفين في مكان العمل؛ من خلال التحليل النظري للدراسات التي تناولت الظاهرة.
- ٢- تشخيص واقع تنظيم عمل الإدارات التعليمية في مصر، وتحليل مواضع الاهتمام بظاهرة التتمُّر في القوانين ومدوّنات السلوك الوظيفي.
- ٣- تحديد درجة تعرُّض الموظَّفين في بعض الإدارات التعليمية بمصر في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح) للتتمُّر في مكان العمل، سواء من الرؤساء المباشرين أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة؛ من وجهة نظرهم.
- ٤- معرفة إمكانية وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تعرُّضهم للتتمُّر في مكان العمل، سواء من الرؤساء المباشرين أو زملاء العمل أو الجمهور طالبي الخدمة؛ تُعزى لمتغيرات: (النوع - السن - كادر الموظَّف - المؤهَّل الدراسي - مكان الإدارة التعليمية).
- ٥- اقتراح مجموعة سياسات إدارية؛ لرفع درجة التزام الموظَّفين في الإدارات التعليمية بالسلوكيات الإيجابية، والحدِّ من سلوك التتمُّر في مكان عملهم.

#### أهمية البحث:

تتمثَّل الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي على النحو التالي:

#### ١- الأهمية النظرية:

- تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية معرفة درجة تعرُّض الموظَّفين في الإدارات التعليمية لسلوك التتمُّر في مكان العمل من مصادره/مستوياته المختلفة، سواء من الرؤساء المباشرين أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة، الأمر الذي يُعدّ إضافةً نظريَّةً لمصادر تتمُّر لم تُدرَس مجتمعةً ميدانياً في الإدارات التعليمية في مصر والوطن العربي -في حدود علم الباحثة-.
- ضرورة الحدِّ من السلوكيات السلبية التي تصيب الموظَّفين في الإدارات التعليمية نتيجة الاعتداء المعنوي والنفسي الذي يتعرَّضون له، والذي يُؤثِّر بشكلٍ مباشرٍ على إنجاز العمل، وعلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنَّ القطاعات التي يعاني الموظَّفون فيها من سلوكيات التتمُّر تكون ذات طابع

إداري متفكك ومتزهد، وتعاني من مشكلات في سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى التأثير على المُخرجات، والسمعة التنظيمية على المدى الطويل.

- يستمد البحث الحالي أهميته من حيوية الدور الذي تقوم به الإدارات التعليمية؛ حيث تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، وتنفيذها على أرض الواقع، والإشراف عليها وتقييمها؛ لذا لا بد أن تكون قدوةً ومثالاً في سيادة السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمناخ الاجتماعي الصحي، القائم على الاحترام والوَدِّ والتواصل المهدَّب، وبذلك فهناك حاجة لدراسة واقع التتمُّر في هذا القطاع؛ لمعرفة درجة انتشاره ومدى تأثيره على الموظَّفين، والأداء المنظمي ككلِّ، وجودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدَّمة فيها.

- التركيز على دراسة التتمُّر في مكان العمل باعتباره من السلوكيات التنظيمية المنتشرة حديثاً في مجالي سيكولوجية الإدارة وإدارة الموارد البشرية؛ حيث ركَّزت الجهود السابقة على دراسة سلوك التتمُّر بين طلاب المدارس، والموظَّفين في القطاعات الخدمية غير التعليمية، وفي المقابل اهتمَّ قليلٌ من الباحثين في البيئة العربية بدراسة التتمُّر في مكان العمل في مؤسسات التعليم؛ لذا يُعتبر هذه البحث استكمالاً للدراسات الأجنبية في هذا المجال.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

- يُتوقَّع أن تستفيد القيادات الإدارية من مديري الإدارات التعليمية ووكلائها من نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي؛ في التعرف على واقع سلوك التتمُّر لدى الموظَّفين فيها، والاستناد إلى هذه النتائج في معالجة أعراض هذا السلوك السلبي، أو تفادي آثاره، أو الوقاية من حدوثه في المستقبل، ومحاولة تغيير نمط السلوكيات السائدة نحو الإيجابية؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية داخل الإدارات التعليمية.

- قد تستفيد إدارة الموارد البشرية في المديرية والإدارات التعليمية من البحث الحالي في معرفة كيفية مواجهة تحديات الاحتفاظ بمواردها البشرية، وإشباعها، ورفع معنوياتهم؛ للحفاظ على الأداء التنظيمي، وتعزيز الرضا الوظيفي، والتغلب

على المُعَوِّقات التي قد تُؤثِّر على أداء الموظَّفين، ورضاهم والتزامهم، ومن هذه المُعَوِّقات: سلوكيات التنمُّر في مكان العمل، الصادرة من أصحاب العمل أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة، الأمر الذي يزيد من القدرة التنافسية، ويعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

- يمكن أن يستفيد كافة العاملين بالإدارات التعليمية من رؤساء ومرووسين، وكذلك الجمهور الخارجي المتردِّد عليها يوميًّا؛ من الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الالتزام بالضوابط الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية في الإدارات التعليمية، وضبط العلاقات بين الموظَّفين فيها، الأمر الذي يمكن أن يكون له مردودٌ إيجابيٌّ في الحدِّ من سلوك التنمُّر في مكان العمل.

- يمكن أن يستفيد الباحثون في مجال سيكولوجية الإدارة والسلوك التنظيمي من البحث الحالي بشقِّه النظري والميداني، في إجراء مزيد من البحوث التحليلية التي تتناول سلوك التنمُّر في مكان العمل من جوانبه المختلفة، كذلك إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في مؤسسات تعليمية أخرى، أو بيئات جغرافية وثقافية مختلفة، ومقارنتها بنتائج البحث الحالي.

### مصطلحات البحث:

يمكن تحديد مصطلحات البحث على النحو التالي:

#### ١- التنمُّر في مكان العمل "Workplace Bullying":

يُعرَّف التنمُّر لغويًّا بأنه: "تنمُّر (اسم): مصدر نمَّر. أظهر تنمُّرًا: يعني تشبُّهًا بالنمِّر. والفعل تنمَّر؛ فهو مُتنمِّر، والمفعول مُتنمَّر له. وتنمَّر الشخص أي: نمِر؛ غضب وساء خُلقه، وصار كالنمِّر الغاضب. وتنمَّر أي: تشبَّه بالنمِّر في لونه أو طبعه. وتنمَّر لفلانٍ أي: تتكَّر له وأوعده. وتنمَّر أي: مدَّد في صوته عند الوعيد" (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٠).

وعرِّفه اصطلاحًا "ديسلر" (Dessler, 2013: 469) بأنه: "شكل من أشكال عدم العدالة في المعاملة، داخل بيئة العمل، والتي غالبًا ما تصدُر من الرؤساء المباشرين في صورة سلوكيات خفية أو صريحة".

ويُعرّف "فارتيا" (Vartia, 2003: 11) مصطلح التنمر في مكان العمل بأنه: "موقف يتعرّض فيه فرد واحد أو أكثر لأفعال سلبية مستمرة ومتكررة؛ من قبل واحد أو أكثر من زملاء العمل أو المشرفين المباشرين أو المرؤوسين، ويشعر الشخص بأنه غير قادر على الدفاع عن نفسه"، وأضاف "نامي" (Namie, 2014: 2) أنّ التنمر في مكان العمل هو: "سوء معاملة متكرّر، وشكل من أشكال الاتصال السيئ، ويأخذ عدة أشكال؛ منها: نظرات العين المهينة، والإشارات غير اللفظية، والإساءة اللفظية، وأساليب الاستبعاد من قبل المتتمّرين مرارًا وتكرارًا؛ من أجل إيذاء الأفراد المستهدفين بشكلٍ متعمّد، فهو شكلٌ غير ماديٍّ للعنف في مكان العمل".

كما يُعرّف التنمر في مكان العمل بأنه "ميل الأفراد أو الجماعات إلى استخدام سلوك عدواني بشكلٍ مستمرٍّ ضد زميل في العمل، أو مدراء ضد مرؤوسيه، هذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة؛ مثل: (اللفظية، غير اللفظية، النفسي، الاعتداء الجسدي، والإذلال، والشائعات)، كلُّ هذه إشارات على أنّ هناك من يتنمر ويُنصب مكائد للموظّفين، ويمكن أن تكون سرية أو علنية، لكنها دائماً سيئة، وتؤثّر على الحياة المهنية والشخصية والصحية" (مغار، ٢٠١٥: ٥١٣).

ويُعرّف "إينارسين وآخرون" (Einarsen, et al., 2018: 551) التنمر في مكان العمل على أنه: "شكل خاص من أشكال الصراع بين الأشخاص في العمل؛ حيث يتعرّض الموظّف المستهدف -على مدى فترة طويلة، بشكل متزايد- لأفعال اجتماعية مُعادية من أقرانه أو رؤسائه؛ بحيث يجدُ صعوبةً في الدفاع عن النفس؛ بسبب اختلال توازن القوى بين الطرفين، والتي تظهر في شكل اختلافات رسمية أو غير رسمية في السلطة، ويتطوّر الوضع بين الأطراف المَعنيّة؛ حيث تتزايد المضايقة والإهانة والاستبعاد الاجتماعي، بشرط الإصرار واستمرارية الأفعال السلبية من المتتمّر، وبذلك تكون الاستمرارية وتطوّر المضايقات مرتبطةً بالتنمر، وتستبعد السلوكيات السلبية التي تحدث لمرةٍ واحدة".

ويُقصد بسلوكيات التنمر في مكان العمل إجرائياً في البحث الحالي: تصرّفات غير أخلاقية متعمّدة، تهدف إلى مضايقة الموظّف في الإدارة التعليمية في مكان عمله، أو الإساءة إليه، أو استبعاده اجتماعياً، أو التأثير سلباً على مهام وظيفته، أو التقليل من

أدائه في العمل، سواء كانت هذه المضايقات من رؤسائه أو زملائه أو من الجمهور المنتفع من الخدمات الإدارية التي تُقدِّمها الإدارات التعليمية، وحدث ذلك بشكلٍ تصاعدي، ومتكرِّر ومنظم ومتعمَّد ومبالغ فيه؛ ليصبح الموظَّف (المتتمَّر عليه) في وضع أدنى، ويصبح هدَفًا لأفعالٍ اجتماعية سلبية منهجية مخطَّطة.

## ٢- الإدارات التعليمية "Educational Directorates":

تُعرَّف الإدارة التعليمية بأنها: "الهيئات والنُظُم والأفراد في هياكل معينة، وما يتبعها من إجراءات تُوضَع لتشغيل المؤسسات التعليمية؛ بما يتفق مع الأهداف الموضوعية لها؛ بقصد تعبئة الجهود البشرية والمادية، وتوجيهها لتحقيق أهداف التعليم بأقلِّ جهدٍ وأكبر عائدٍ" (شحاتة؛ النجار، ٢٠٠٣: ٣٠).

كما عرَّفها "رحمة" (٢٠١٩: ٦٩٦) بأنها: "هي مؤسسات تربوية مهمتها إدارة شئون التعليم على مستوى الإدارة الوسطى، وهي مسؤولة أمام الإدارة العليا عن أداء وحداتها وأقسامها، وأداء المؤسسات التربوية والمدارس التابعة لها، وفَقًا للسياسات أو اللوائح التنظيمية التي تُصدرها وزارة التربية والتعليم؛ لتحقيق أهداف التعليم في مصر".

وتُعرِّفها الباحثة إجرائيًا بأنها: هيكل إداري حكومي تعليمي، يختصُّ بالإشراف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية، ومتابعتها وتقويمها طَبَقًا للسياسات واللوائح التي تضعها وزارة التربية والتعليم المصرية، وتتنوع الإدارات التعليمية ما بين إدارات المستوى الأول وإدارات المستوى الثاني، والتي تُحدِّد من قِبَلِ الإدارة المحلية بالمحافظات طبقًا لتغيير حجم العملية التعليمية.

## ٣- السياسات الإدارية "Administrative Policies":

يُعرَّف "مطر" (١٩٨٤: ٣٤٦) السياسات Policies بوجه عام بأنها: "موجهات للأفعال والقرارات وقيود التفكير، وتصف أيضًا الأهداف العامة للمؤسسات وتعطي التوجيه والإرشاد لاتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف؛ فهي موجهات لتنفيذ وتحقيق عمل معين وتحديد الإتجاه الذي سيكون فيه مسار هذا العمل وحدوده". وأُكِّدَت "تيلور وآخرون" (Tylor, et al., 1997: 25) على أنَّ "مصطلح السياسة أكبر من كونه وثيقة، أو إعلانًا، أو تصريحًا؛ حيث إنَّ السياسة نصٌّ وفعلٌ، قولٌ وعملٌ، وليست مجرد مجموعة من الشعارات".

أما السياسات الإدارية فهي: "قواعد تُوضَع بمعرفة المديرين؛ لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون هذه السياسات معلنَةً أو ضمنيةً، وهي في أغلب الأحوال بمثابة الدليل الذي يُحدّد للمرؤوسين طُرُقَ تحقيق الأهداف، وهي بالتالي المرشد في التنفيذ أو في القيام بالإجراءات التنفيذية" (حسين، ١٩٩٣: ٦٢)، كما عرفها "السلمي" (١٩٩٥: ٥١-٥٢) بأنها: وسيلة لإرشاد القائمين بالعمل وتوجيههم إلى أحسن أساليب الأداء بما يحقق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، فهي تعبير مكتوب قد يكون شفهيًا أو ضمنيًا، يضع الحدود والاتجاهات، التي يجب أن يتخذ المديرين قراراتهم في إطارها، فهي مرشد لاتخاذ القرارات.

ويُعرفها كلٌّ من: "كرستينسن" و"ليجريد" و"ويـز" (Christensen; Laegreid; Wise, 2002: 153-154) بأنها: "جهود مقصودة من قِبَل الإدارة المركزية في المنظمة لتغيير هيكل أو عمليات أو أفراد؛ فهي مَعْنِيَةٌ بإحداث تغييرات جزئية -وليس التغيير الإداري بشكل عام-؛ من خلال حزمة إصلاحات؛ بناءً على برنامج عمل مخطّط". وأضاف "معهد المعايير للتميّز" (Standards for Excellence Institute, 2015: 3) بأنها: "التوقّعات أو المبادئ التوجيهية التي تقوم بصياغتها كلُّ منظمةٍ على حِدَةٍ، ويوافق عليها مجلس الإدارة؛ لمواجهة القضايا المختلفة، والمشكلات التي قد تتجاوز ما هو موجود في المواثيق واللوائح الرسمية".

**وتُعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها:** مجموعة من الموجهات التي تتطوي على إجراءات إدارية، يمكن أن يسترشد بها أو يتبنّاها مديرو الإدارات التعليمية ووكلاؤها؛ للوقاية من سلوك التمرُّ في مكان العمل، والتدخُّل المدرس -إذا لزم الأمر- حال حدوث السلوك؛ لتوفير بيئة عمل آمنة، تتحقّق من خلالها الأهداف التنظيمية بكفاءةٍ وفاعليةٍ، وذلك من خلال: وضع ميثاق للسلوك الوظيفي، وإدارة التنوُّع، ووضوح إجراءات التظلم، وتعزيز التدريب، واستخدام التقنيات في العمل الإداري، والمحاسبية وعدم التسامح.

### حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على الجوانب الآتية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على تحديد سلوكيات التنمر الصادرة من الرؤساء المباشرين أو زملاء العمل أو الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظفين في مكان العمل، واقتراح مجموعة من السياسات الإدارية الإجرائية التي يمكن أن يسترشد بها مديرو الإدارات التعليمية في الوقاية من سلوك التنمر في مكان العمل.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على عينة من الموظفين في بعض الإدارات التعليمية، سواء كادر الإداريين الذي يتبع قانون الخدمة المدنية أو كادر المعلم الذي يتبع قانون التعليم.

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على بعض الإدارات التعليمية بمصر في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح)، حيث تمت مراعاة تنوع البيئات واختلافها ما بين الطابع الحضري والريفي والبدوي، وقد بلغ عدد الإدارات التعليمية في هذه المحافظات (٣٤) إدارة تعليمية<sup>(١)</sup>، وتمّ الاقتصار على (٢٢) إدارة تعليمية عند تطبيق أداة البحث بمراعاة تنوع الإدارات التعليمية المختارة بين إدارات المستوى الأول والمستوى الثاني في كل محافظة، وذلك على النحو التالي:

- محافظة الإسكندرية، إدارات: شرق - وسط - غرب - الجمرك - العامرية - العجمي.
- محافظة البحيرة، إدارات: بندر دمنهور - مركز دمنهور - بندر كفر الدوار - مركز كفر الدوار - كوم حمادة - أبو حمص - رشيد - أبو المطامير - حوش عيسى - النوبارية.
- محافظة مرسى مطروح، إدارات: مطروح - السلوم - براني - سيوة - الضبعة - النجيلة.

**الحدود الزمنية:** تمّ تطبيق أداة البحث في شهور (يوليو - أغسطس - سبتمبر) من عام ٢٠٢٠م.

### منهج البحث وأداته:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال "الأسلوب المسحي، الذي يعتمد على الوصف، وجمع البيانات؛ وهو من أكثر أغراض المنهج الوصفي؛ وذلك عن

(١) يمكن الرجوع إلى جدول (٢) في البحث الحالي.

طريق الحصول على المعلومات من عينة من الأفراد بشكل مباشر؛ والذين يُطلق عليهم "المستجيبون"، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات في البحوث المسحية هي - غالباً - الاستبيان" (أبوعلام، ٢٠٠٤: ٢٤٣).

واستخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها إحدى طُرُق قياس سلوك التتمُّر في مكان العمل - حيث هناك أكثر من طريقة لقياس الظاهرة-، وقد أطلق "تشاريلوز وآخرون" على الطريقة المستخدمة في البحث الحالي "الطريقة التشغيلية" "Operational Method"، أو "الطريقة القائمة على المعايير" "Criterion-Based Method"؛ حيث يتم إعطاء المشاركين قائمة بالأفعال السلبية "Negative Acts" في مكان العمل، ويُطلب منهم وضع علامة على تلك التي تعرَّضوا لها (Charilaos, et al., 2015: 65).

وهدفت أداة البحث الحالي إلى تحديد درجة تعرُّض الموظفين في الإدارات التعليمية (كادر إداري، أو كادر معلم) لسلوك التتمُّر في مكان عملهم بمستوياته ومصادره المختلفة؛ سواء من رؤسائهم أو زملائهم أو الجمهور طالبي الخدمة من الإدارة التعليمية؛ من وجهة نظرهم، وقد تمَّ تحديد بعض الإدارات التعليمية في أماكن مختلفة وبيئات متنوعة، وذلك في محافظات: (الإسكندرية، والبحيرة، ومرسى مطروح)، وقد تمَّ تصميم الاستبانة وتوجيهها للعاملين في بعض الإدارات التعليمية في مصر بدرجاتهم الوظيفية المختلفة.

### خطوات السير في البحث:

تضمَّن السير في البحث مجموعة من الخطوات، وهي:

**الخطوة الأولى:** وضع الإطار العام للبحث، وهو ما تمثَّل في القسم الأول الذي تضمَّن: (مقدمة البحث - مشكلة البحث وأسئلته - أهداف البحث - أهمية البحث - مصطلحات البحث - منهج البحث وأداته - حدود البحث - خطوات السير في البحث).

**الخطوة الثانية:** تحديد مباحث الإطار النظري للبحث، وهذه الخطوة تُعبَّر عن القسم الثاني من البحث، وتضمَّن مبحثين، وهما: المبحث الأول، بعنوان: سلوك التتمُّر في مكان العمل: إطار مفاهيمي، وقد تناول هذا المبحث الأسس النظرية لسلوك التتمُّر في مكان العمل؛ في ضوء أدبيات الفكر الإداري، من حيث نشأة مفهوم التتمُّر في مكان العمل، وتطوُّره، ونماذجه، وأسبابه، وآثاره، وعناصره، وخصوصية دراسته في قطاع التعليم، أما

المبحث الثاني فقد تناول تحديد سلوك التتمُّر الصادر من الرؤساء المباشرين أو زملاء العمل أو الجمهور طالبي الخدمة؛ تجاه الموظَّفين في مكان العمل.

**الخطوة الثالثة:** هدفت إلى تشخيص واقع تنظيم عمل الإدارات التعليمية في مصر، وتحديد مواضع الاهتمام بظاهرة التتمُّر في القوانين ومدوّنات السلوك الوظيفي (الواقع النظري).

**الخطوة الرابعة:** تحديد إجراءات الدراسة الميدانية.

**الخطوة الخامسة:** عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها، وتفسيرها.

**الخطوة السادسة:** اقتراح مجموعة من السياسات الإدارية الإجرائية؛ لرفع درجة التزام العاملين في الإدارات التعليمية بالسلوكيات الإيجابية، والحدّ من سلوك التتمُّر في مكان عملهم.

## القسم الثاني

### الإطار النظري للمبحث

يتضمّن الإطار النظري مبحثين؛ يتناول المبحث الأول منهما تحديد الأُسس النظرية والمفاهيمية لسلوك التتمُّر في مكان العمل في ضوء البحوث التي اهتمت بدراسة هذا السلوك السلبي، من حيث نشأة مفهوم التتمُّر في مكان العمل، وتطوُّره، نماذجه، أسبابه، آثاره، عناصره، وخصوصية دراسته في قطاع التعليم. أما المبحث الثاني فيتناول تحديد سلوك التتمُّر الصادر من الرؤساء المباشرين أو زملاء العمل أو الجمهور طالبي الخدمة؛ تجاه الموظَّفين في مكان العمل. ويمكن عرض هذه المباحث بالترتيب على النحو التالي:

#### المبحث الأول: سلوك التتمُّر في مكان العمل (إطار مفاهيمي):

اهتمّ الباحثون بدراسة سلوك التتمُّر في مكان العمل من عدة زوايا، فالبعض اهتمّ بتأصيل المفاهيم، والتمييز بينه وبين المصطلحات المترادفة، ومراحل تطوُّره ودور كلّ عنصرٍ من عناصره في تصعيده أو التقليل منه، بالإضافة إلى معرفة مسبّاته وآثاره الفردية والتنظيمية، والبعض الآخر ركّز على مصادر التتمُّر في العمل، سواء من الزملاء أو الرؤساء أو الجمهور طالبي الخدمة، وسوف يعرض هذا المبحث هذه العناصر مع بيان خصوصية دراسة التتمُّر في قطاع التعليم، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: نشأة مفهوم التنمر في مكان العمل، وتطوره.**

للتنمر -بصفة عامة- أنواع/أشكال كثيرة حسب البيئة التي يحدث فيها السلوك، فهناك على سبيل المثال: (التنمر المدرسي، والتنمر في مكان العمل/الوظيفي، والسياسي، والاجتماعي، والإلكتروني "Cyber Bullying")، ولكن يبدو التنمر في أماكن العمل مختلفاً عن أشكال التنمر الأخرى؛ كونه يشمل مستويات وأطراف عدة وتأثيرات عميقة على الأفراد العاملين والمنظمات، بل يمتد تأثيره إلى المجتمع الخارجي، فيمكن أن يكون التنمر في مكان العمل في الاتجاه الرأسي كأن يكون تنمر من المدير تجاه الموظف أو العكس، أو تنمر في الاتجاه الأفقي؛ كالإساءة على مستوى زملاء العمل، بينما على الجانب الآخر فالتنمر المدرسي -على سبيل المثال- يحدث في الغالب على المستوى الأفقي بين الطلاب أو زملاء/أقران الدراسة، ونادراً ما يتصاعد إلى مستويات أخرى.

والتنمر في مكان العمل مثل أي موضوع إداري علمي يتكوّن من مجموعة محدّات، ويتقاطع مع عدد من العلوم الاجتماعية والإنسانية، مثل: علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي والصحة النفسية وعلم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية؛ إلا أنه تختلف دراسته من ناحية الممارسات أو أساليب القياس التي تتوّعت بين الاستبانات والمقابلات والملاحظات، ودراسات الحالة، أو من ناحية المضامين، وعمامة يشير إلى تعرّض الموظّفين في مكان العمل إلى السلوك السيئ من قِبَل الآخرين.

بدايةً تم استخدام مصطلح "المهاجمة" "Mobbing" لأول مرة في الستينيات من قِبَل عالم السلوك النمساوي "لورينز" "Lorenz" عندما وصف ظاهرة السلوك العدواني في القطيع، وكان يستهدف وصف سلوك مهاجمة الحيوانات (Einarsen, et al., 2011: 4)، وكان أول كتاب عن التحرش في مكان العمل "The Harassed Worker" كتبه الطبيب النفسي "كارول إم برودسكي" "Carroll M. Brodsky" ونُشرَ عام ١٩٧٦م في الولايات المتحدة الأمريكية (Väänänen, 2013: 1)، ثم بدأ البحث في التنمر ينمو وينضج منذ ظهوره من التحقيقات الإسكندنافية في التنمر في المدرسة في أواخر السبعينيات، حينما أسس الطبيبان السويديان "هاينمان" "Heinemann" و"أوليوس" "Olweus" مصطلح

التنمر في المدرسة "Bullying at Schools" (Branch; Ramsay; Barker, 2013: 1).

وكتب أول كتاب سويدي عن موضوع في عام ١٩٨٦م بعنوان: "المهاجمة - العنف النفسي في العمل Mobbing - Psychological Violence at Work"، من خلال بعض المقالات والكتب حول الآثار الصحية السلبية للقيادة المدمرة من قِبَل الأستاذا النرويجي الراحل لعلم النفس التنظيمي "سفين كيل" "Svein Kile" (Einarsen; et al., 2003: 4).

وأكمل "ليمان" "Leymann" هذه البحوث، والذي يُعدّ من رُوَاد هذا المجال؛ حيث قام بدراسات بحثية في منتصف وأواخر الثمانينيات في بعض مدارس الدول الإسكندنافية؛ حيث درس في البداية السلوك العدواني لدى أطفال المدارس عندما خصّصت بعض الأفراد لمعاملة مجموعات من الأطفال بطريقة عدائية، ووصف هذا السلوك بأنه "مهاجمة" (Rai; Agarwal, 2016: 27).

ثم انتقل لاحقاً تركيزه البحثي من ساحات المدارس لدراسة السلوك المماثل في مكان العمل بين الموظّفين، وخاصةً التنمر لدى البالغين "Adult Bullying"، ثم حَظِيَ هذا الموضوع باهتمام كثير من الباحثين والممارسين في العديد من الدول الأوروبية؛ مثل: النرويج والسويد وفنلندا، حيث تمّ البدء في العديد من المشاريع البحثية لفحص انتشار هذه الظاهرة، وكذلك لدراسة عوامل وجود الظاهرة والسلبيات والعواقب على الموظّفين والمنظّمات.

سرعان ما انتشرت أفكار "ليمان" حول سلوك التنمر في مكان العمل وآثاره إلى الدول الإسكندنافية الأخرى، وخاصةً فنلندا والنرويج، وتمّ نشر أول مقال حول هذا الموضوع في عام ١٩٨٩م من قِبَل "ليندستروم وفارتيا" "Lindström and Vartia"، ثم ظهر الوعي العام والأكاديمي تدريجياً في العديد من الدول الأوروبية في أواخر التسعينيات (Vartia, 2003: 8).

وضع "هاينز ليمان" "Heinz Leymann" -وهو معالج نفسي ألماني- دراسةً يَصِفُ فيها سلوك التنمر في مكان العمل عام ١٩٩٠م، وكانت بعنوان: "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces" "المهاجمة والإرهاب

النفسي في أماكن العمل"، وقد أُجريت في السويد وفنلندا والنرويج، وفيها تمّ وصف التنمر بـ"المهاجمة" "Mobbing"، أو "التكُّل على شخص" "Ganging up on Someone"، أو "الرعب النفسي" "Psychic Terror"؛ حيث يتعرّض الفرد إلى جملة أمورٍ من بينها الظُّلم والتعدّي على حقوق شخص آخر، والذي يمكن أن يُؤدّي إلى أنّ الشخص المَعْنِي يصبح غير قادرٍ على العثور على عملٍ في حياته الخاصة، حتى بعد بضع سنوات من تركه للعمل؛ بسبب التنمر الذي تعرّض له، وقد يكون المسؤول عن هذا المصير المأساوي؛ إما زملاء العمل، أو الإدارة السيئة التي يعمل بها الموظف (Leymann, 1990: 119).

ويُعتبر عالم النفس والطبيب النفسي "هاينز ليمان" رائدًا ومبادرًا لأبحاث التنمر في مكان العمل للواقع الميداني في مكان العمل، والتي تُجرى في الوقت الحاضر في جميع أنحاء العالم؛ للوقاية من التنمر في مكان العمل، وإدارته، وآثاره السلبية الفردية والتنظيمية.

وقد عالجت الموضوع مذيعةً وصحفيةً تُدعى "أندريا آدمز" "Andrea Adams" (1992) في المملكة المتحدة، والتي صاغت مصطلح التنمر صراحةً في كتاب بعنوان: "Workplace Bullying" لوصف نوعية من السلوك تُسمى سلوك التحرش "Harassing Behavior" التي قد يتعرّض لها الموظفون في أيّ مرحلةٍ من حياتهم المهنية، بغضّ النظر عن انتماءاتهم لفتةٍ عرقيةٍ، أو على أساس الجنس أو العمر أو غيرها (Rai; Agarwal, 2017: 250).

ثم اجتذب التنمر في العمل اهتمامًا متزايدًا، وأصبح الباحثون والممارسون في جميع أنحاء العالم مهتمين بهذه الظاهرة؛ حيث تمّ نشر ما يُقرب من (٩٠) بحثًا حول التنمر أو المضايقة في العمل خلال الفترة من (١٩٨٤-٢٠٠٢) (Vartia, 2003: 8)، وزاد انتشاره أكثر بعد ما أصدرت منظمة الصحة العالمية (WHO) عام ٢٠٠٣م كتيبًا بعنوان: "زيادة الوعي بالتحرش النفسي في العمل" "Raising Awareness of Psychological Harassment at Work" (Väänänen, 2013: 1).

وقد حُلِّلَ كلُّ من "جيوبتا وآخرين" (Gupta; Gupta; Wadhwa, 2020: 265) بعض الدراسات ذات الصلة المنشورة في أشهر قواعد البيانات العالمية، خلال الفترة من يناير ٢٠٠٨ إلى ديسمبر ٢٠١٨م، وكان الأساس المنطقي وراء اختيار قواعد البيانات هو أنَّ محتواها جاء من أكثر من ٥٠٠٠ ناشر، تغطي أكثر من ٣٩٥٠٠ مجلة محكمة في مجالات معرفية مختلفة -مع مراعاة الغرض من الدراسة في هذا المجال-، فكانت مصطلحات البحث المستخدمة في هذه البحوث هي "التنمر أو التحرش أو الأذى أو العنف في مكان العمل"، وكذلك "الصدمة Trauma في مكان العمل"، أو "الفظاظة Incivility"، أو "النزاعات الشخصية Interpersonal Conflicts"، وتمَّ استخدام حرف "أو" عند استخدام هذه المصطلحات بشكلٍ متبادلٍ من قِبَلِ الباحثين في مجال التنمر في مكان العمل.

وعلى الرغم من أنَّ مفهوم "التنمر" نشأ وتطوَّرَ في دول أوروبا، وخاصةً أوروبا الشمالية؛ إلاَّ أنَّه أكثر استخدامًا في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الآسيوية، أما مصطلح "المهاجمة" أو "التحرش" فهما الأكثر استخدامًا في العديد من البلدان الأوروبية، وقد يكون هناك بعض الاختلافات المفاهيمية والدلالات في المعاني بين بعض المناطق والدول، إلاَّ أنَّ هذه المصطلحات تشير إلى نفس مظاهر هذا السلوك في جميع المقاصد والأغراض والممارسات، وقد تكون أيُّ اختلافات في استخدام هذه المصطلحات مرتبطةً بالاختلافات الثقافية في البلدان المختلفة، أكثر من ارتباطها بالاختلافات الحقيقية في دلالة المفاهيم.

وبذلك بدأت دراسة سلوك التنمر على أنها وَصْفٌ لسلوك القطيع في عالم الحيوانات، ثم تمَّ إسقاطها على السلوك البشري، والذي بلغ العنف الشديد فيه إلى حدِّ التوحُّش، فتعامل معه الباحثون باسم تشبيهيٍّ جديدٍ، عُرفَ بـ"ظاهرة التنمر"، كدلالةٍ على تحوُّل السلوك الإنساني العنيف لسلوكٍ مُشابهٍ لسلوك الحيوانات المنزوع الأدمية، المرتكز على قاعدة: "البقاء للأقوى"؛ حيث لا بقاء للضعيف، ولا احتكام إلا للقوة الوحشية، دون مراعاةٍ للقِيم والأخلاقيات الإنسانية، وتنتشر ظاهرة التنمر في كافة الفئات العمرية، وتنتشر بين الأطفال والمراهقين والبالغين، على الرغم من أنَّ البعض يعتقد أنَّ التنمر

يَحْدُثُ فقط أثناء الطفولة أو المراهقة، ولكنه في الحقيقة شكلاً من أشكال العدوان، لا يقتصر فقط على الأطفال، وإنما يَحْدُثُ التَنَمُّرُ أيضاً في أماكن العمل المختلفة.

### ثانياً: مفهوم التَنَمُّرُ في مكان العمل.

لا يوجد إجماع من قِبَلِ الباحثين حول تعريف التَنَمُّرُ في مكان العمل؛ حيث تُوجَدُ عدة مصطلحات مترادفة معترف بها عالمياً، كما تُستخدم عدة مصطلحات لوصف نفس السلوك؛ مثل: المضايقة والإيذاء والمهاجمة والتحرُّش والأذى وغيرها من المصطلحات التي قد سبق دِكْرُها بحسب الخلفية الثقافية للباحثين في هذا المجال.

وفي هذا السياق تناولت دراسة كلِّ من: "ساندرز" و"هينا" و"ديلاهونتي" (Saunders; Huynh; Delahunty, 2007: 353) توفُّعات المشاركين في بحثٍ تمَّ تطبيقه على (١٠٩٥) بالغاً يُمَثِّلون مجموعةً من طلاب السنة الأولى بالجامعة والمنظمات والنقابات حول مفهوم التَنَمُّرُ في مكان العمل، السائدة في المجتمعات العلمية والمهنية، واختلفت تعريفات الموظفين عن المشاركين الذين لا يعملون؛ حيث المشارك الذي لم يلتحق بعملٍ يرى مكان العمل احترافياً خالٍ من السلوك غير الملائم وغير المهني الذي يعتبرونه مضايقةً وتسُلُطاً بطبيعته، وهو معيار للتَنَمُّرُ لا يتمُّ تفسيره في معظم التعاريف المعاصرة للتَنَمُّرُ في مكان العمل، بينما يرى الموظفون العكس، من خلال أخذ هذا التباين في الاعتبار؛ يمكن لأصحاب العمل معالجة حلقات التَنَمُّرُ في مكان العمل بشكلٍ أفضل؛ من خلال مراعاة تعريفات موظفيهم للتَنَمُّرُ وتوفُّعاتهم حول كيفية التعامل مع التَنَمُّرُ.

وبصفةٍ عامَّةٍ، عرَّفَ "إسماعيل" (٢٠١٧: ١٢) التَنَمُّرُ بأنه: "أحد أشكال العنف والإيذاء والإساءة، التي قد تكون موجَّهة من فردٍ أو مجموعةٍ من الأفراد إلى فردٍ أو مجموعةٍ من الأفراد الآخرين؛ حيث يكون الفرد المهاجم أقوى من الأفراد الباقين، وذلك عن طريق الاعتداء اللفظي أو البدني المباشر، أو عن طريق الإيذاء؛ عن طريق وسائل التواصل الأخرى بطريقةٍ غير مباشرة، وغير ذلك من الأساليب العنيفة، ويستخدم الأشخاص المتمتمرون سياسة الترهيب والتخويف والتهديد، إضافةً إلى الاستهزاء والتقليل من شأن الشخص المستهدَف".

كما يُعرّف التنمر على أنه: "إيقاع الأذى على فردٍ أو أكثر؛ بدنياً أو عاطفياً أو لفظياً، ويتضمن كذلك التهديد بالأذى البدني أو الجسمي، ومحاولة الابتزاز، ومخالفة الحقوق المدنية، أو الاعتداء والضرب، ويُعرّف كذلك بسلوك الاستقواء الذي يحدث من عدم التوازن بين فردين، الأول المستقوي، والآخر الضحية، وهو يتضمن الإيذاء بشكلٍ عامٍّ، ومن ذلك دعوة الفرد باسمٍ أو لقبٍ لا يحبه، أو العمل على نشر شائعات عنه، أو رفضه من قِبَل الآخرين" (الصبيين؛ القضاة، ٢٠١٣: ٨).

وأطلق عليه "محمد" (٢٠١٩: ١٩٦) "التنمر التقليدي" تمييزاً عن التنمر الإلكتروني؛ فهو: "تعرّض متكرّر لفترةٍ طويلةٍ من الوقت لسلوكيات سلبية من فردٍ أو أكثر، ويتضمن المضايقة والتوبيخ والسخرية والتهديد بالضرب، أو بسرقة الممتلكات من قِبَل شخص، أو مجموعة من الأشخاص؛ تجاه شخص آخر يُعرّف بالضحية، ويشمل العديد من السلوكيات المختلفة؛ مثل: الإهانات اللفظية، وإطلاق الألقاب، والكتابات على الآخرين، والتحقيق من شأنهم".

وهذا ما يُؤكّده كلٌّ من "الصبيين" و"القضاة" (٢٠١٣: ١٠)؛ حيث يؤكّدا على أنّ التنمر/الاستقواء: "سلوكٌ مقصودٌ لإلحاق الأذى الجسمي أو اللفظي أو النفسي، ويحصل من طرفٍ قويٍّ مسيطرٍ تجاه فردٍ ضعيفٍ، لا يتوقّع أن يرد الاعتداء عن نفسه، ولا يُبادل القوة بالقوة، وكذلك لا يُبلّغ عن حادثة الاستقواء للآخرين من حوله، وهذا هو سرّ الاستقواء على الضحية واستمراره".

أما التنمر في مكان العمل بصفةٍ خاصةٍ فهو سلوكٌ سلبي، ولكنه يظهر ويُمارس في بيئات العمل المختلفة في كافة القطاعات، والأنشطة، والأهداف، والمستويات، وبين جميع الموظفين بدرجاتهم الوظيفية المختلفة، وقد عرّفه "براننش" و"رامساي" و"باركر" (Branch; Ramsay; Barker, 2013: 4) بأنه: "الاستهداف المتكرّر والمنظم للسلوكيات السلبية في مكان العمل؛ مثل: الإهانات أو الإساءة الجسدية والمضايقات على مدى فترةٍ طويلةٍ من الزمن".

وتُعَدّ السلوكيات والأفعال السلبية تصرفاتٍ غير أخلاقية؛ يمكن أن تكون بالكلمات؛ مثل: التهديد، والتوبيخ، والإغاضة، والشتائم، والتهمُّم، والسخرية، واستخدام الألفاظ المُتدنيّة غير المناسبة لمكان العمل، ويمكن أن تكون بالاحتكاك الجسدي؛

كالضرب والدفع والرُّكْل، ويمكن أن تكون الأفعال السلبية أيضًا بدون استخدام الكلمات أو التعرُّض الجسدي، مثل: التكشير بالوجه، أو الإشارات غير اللائقة؛ بقصد عزْل الموظَّف/المتنمِّر عليه من المجموعة، أو تقليص حجم التفاعل معه، أو إهانته أمام الجميع بغرض مضايقته، وإلحاق الأذى به، مع وجود نية الاستهداف والتعمُّد، ويمكن أن يقوم بهذه الأفعال فردٌ واحدٌ، أو جماعةٌ موجَّهة نحو فردٍ واحدٍ أو جماعةٍ أيضًا.

وقد تمَّ استخدام التنمِّر في مكان العمل على نطاق واسع، على أنه شكل من أشكال السلوك السلبي، ومع ذلك ليس كلُّ السلوك السلبي في مكان العمل يُمكن وصفه بأنه تنمِّر؛ بمعنى أن أشكال الظواهر السلبية في مكان العمل؛ مثل: العدوان، أو اللامبالاة/عدم الالتزام، أو المضايقات، والانحراف "Deviance"، والتقويض الاجتماعي "Social Undermining"، والإساءة العاطفية، والإشراف المسيء "Abusive Supervision"؛ كلُّ هذه الظواهر لا يُمكن اعتبارها في كلِّ الأحوال تنمِّرًا، وإن كان هناك تشابه بينها في القصد من الأذى، والأفعال السلبية المتكرِّرة والموجَّهة نحو الهدف (Rai; Agarwal, 2016: 29).

وقد ميَّزت العديد من الدراسات بين سلوكيات التنمِّر وغيره من السلوكيات السلبية الأخرى؛ مثل: دراسة كلِّ من "برانش" و"ماري" (Branch; Murray, 2015: 288)، ودراسة "راي" و"أجاروال" (Rai; Agarwal, 2017: 250)، وذلك طبقًا لثلاث ميزات أساسية ذات صلة بالتنمِّر في مكان العمل، وهي:

- الإصرار أو الثبات "Persistency" على الأذى، وتصاعد حدِّته، واستمرار السلوكيات غير اللائقة؛ من حيث التكرار (مرة واحدة على الأقل، أو مرتين في الأسبوع)، والمدة (على الأقل ستة أشهر).
- الفوارق في السلطة "Power Disparities"؛ ففي سلوك التنمِّر يكون هناك اختلال واضح في توازن القوى بين الجاني (المتنمِّر) والهدف (المتنمِّر عليه)؛ حيث يجد الهدف صعوبةً متزايدةً في الدفاع عن نفسه.
- العداوة "Hostility"، بمعنى أنه في سلوك التنمِّر تكون الأفعال السلبية منهجيةً ومُخطَّطةً، وتُشير إلى وجود نية سلبية لمرتكبها.

وتميل هذه السلوكيات إلى التصعيد من حيث التكرار، وغالبًا ما يبدأ المتنمِّر بسلوكيات بسيطة، تزداد حدِّتها تدريجيًّا مع سكوت المتنمِّر عليه، وبذلك تصبح أكثر

علانية، مع وجود اختلال توازن القوى، أي: أن أحد الأطراف يكون في وضع غير متكافئ، وغير قادر على وقاية أو حماية نفسه من التنمر، بحيث يعاني شخصان (أو أكثر) من صراعٍ مستمرٍ، أما إذا شعر جميع الأطراف أن لديهم قاعدة قوى متساوية في الصراع؛ فهذا ليس تنمرًا، مع ملاحظة أن اختلال توازن القوى يمكن أن يتطور بمرور الوقت، ويكون رد فعل مباشر وعنيف على السلوك غير المناسب المستمر للمتتمر، والذي قد يُمَثَّل في بيئة العمل الرئيس أو الزميل أو الجمهور المستفيد من الخدمات الإدارية المُقدَّمة.

ومن العرض السابق لتطور مفهوم التنمر في مكان العمل ومحدّداته، يمكن تلخيص مجموعة من السمات، أو الخصائص التي تُحدِّد المفهوم، وتُميِّزه عن السلوكيات السلبية الأخرى في العمل، وهي على النحو التالي:

- ١- التكرار: يشمل التنمر سلوكيات سلبية أو عدائية، تحدث بشكلٍ منتظمٍ ومتكرّرٍ لفترةٍ من الوقت، ولا يُنظر إلى المضايقات التي تحدث لمرةٍ واحدةٍ على أنها تنمر؛ حيث يوصف بأنه سلوك سلبي عارض، وهو نوعٌ من أنواع السلوك السلبي في الحياة العملية اليومية، لكنه يصبح تنمرًا عندما يتكرّر بشكلٍ منهجيٍّ ومخطّط.
- ٢- عدم توازن القوى بين المتتمر والمتنمر عليه: اشتركت جميع المفاهيم -تقريبًا- في الصعوبة التي يواجهها الضحية في محاولة الدفاع عن نفسه ضد الأفعال السلبية، ويكون الشخص ضحيةً فقط إذا رأى أنه غير قادر على الدفاع عن نفسه أو الهروب من الموقف، ولا يُعتبر تنمرًا إذا كان هناك صراعٌ بين طرفين قويين.
- ٣- القصدية: أي: تعمّد شخص بعينه؛ حيث إنّ السلوك السلبي يكون مُوجّهًا له، ولا يُوجّه لغيره.
- ٤- مقدار التأثير: وتعني التنبؤ بالعواقب المحتملة لعمل عدواني على وشك القيام به؛ حيث يُقيّم المتتمر المخاطر المتوقّعة، سواء كانت جسدية أو نفسية أو مهنية، ثم يحاول تعظيم الآثار، وإهلاك الطرف الآخر نفسيًا، ويشعر بالانتصار والفخر كلما كان المتتمر عليه ضعيفًا.
- ٥- التركيز على التدمير المعنوي/النفسي أكثر من العنف الجسدي في بيئة العمل: حيث يستهدف المتتمر في العمل تشوية سمعة الموظف، أو خفض أدائه لمهام

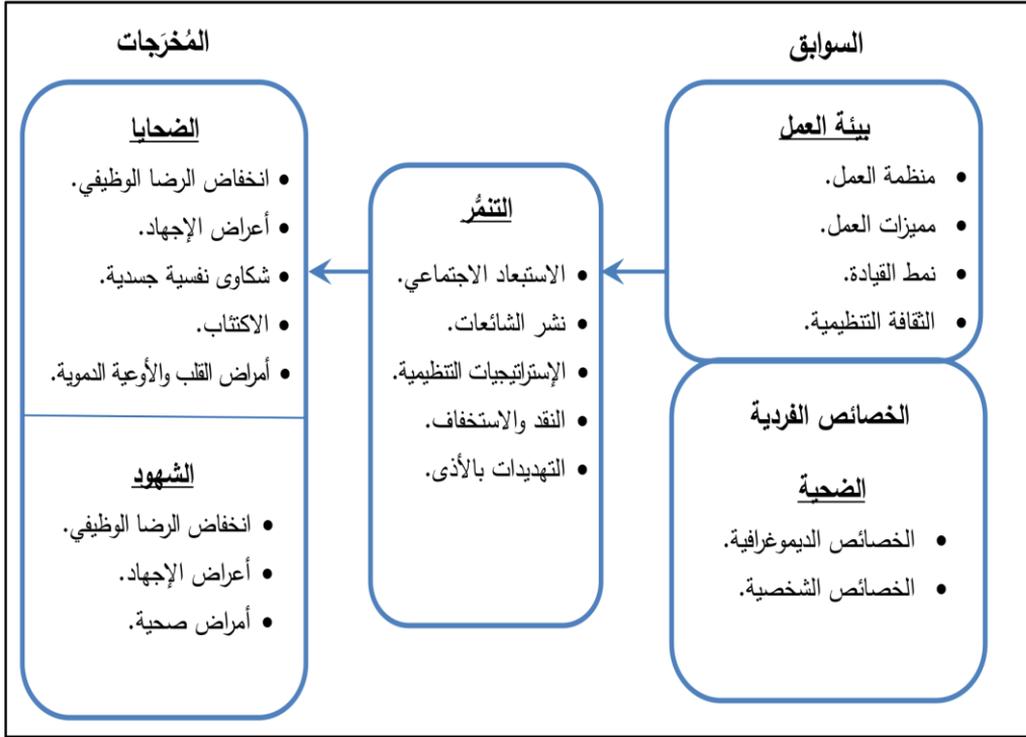
العمل، أو إحداث خلل في تواصله مع زملائه في العمل، أو الدخول في تفاصيل حياته الاجتماعية والشخصية، أو استبعاده من الأحاديث الجانبية، أو تهيش مقترحاته في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.

**ثالثاً: أبرز النماذج المفسرة لسلوك التنمر في مكان العمل.**

تتعدّد النماذج المفسرة لظاهرة التنمر وعملياتها، باعتبارها عملية اجتماعية معقّدة تتميز بالعديد من الأسباب، وتتضمّن مجموعة من العوامل الموجودة في العديد من المستويات التفسيرية، اعتماداً على ما إذا كنا نركّز على سلوك الفاعل (المتنمر)، أو على التصوّرات المرتبطة بالشهود، أو ردود الفعل واستجابات الهدف (المتنمر به)، أو النظرة الشمولية من أن التنمر انعكاس لسلوك مجتمعي خارج بيئة العمل، أو النظرة الجزئية التي تُركّز على أنّ بيئة العمل والمناخ السائد فيه هي الأساس في سلوك التنمر، أو النظرة التكاملية التي تجمع بين تأثير الاثنين في ظهور سلوك التنمر في مكان العمل. ويمكن عرض بعض هذه النماذج على النحو التالي:

**١- نموذج "فارتيا" (Vartia, 2003) لدراسة وإدارة التنمر في مكان العمل:**

وضع "فارتيا" (Vartia, 2003: 28) نموذجاً يتكوّن من سمات بيئة العمل، والخصائص الفردية للضحية والمتنمر، والعمليات الجماعية عوامل مساهمة محتملة في التنمر، وتشمل النتائج المتوقّعة انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة أعراض التوتر، وزيادة خطر الإصابة بالأمراض المرتبطة بالإجهاد؛ مثل: الاكتئاب وأمراض القلب والأوعية الدموية والتغيّب عن العمل، وأوضح أنّ العواقب السلبية للتنمر لا تُؤثر فقط على الضحايا، بل تُؤثر على الموظّفين الآخرين في وحدة العمل أيضاً، والشكل رقم (١) يبين أبعاد هذا النموذج.



شكل (١): نموذج نظري لدراسة التنمر في مكان العمل

المصدر: (Vartia, 2003: 28)

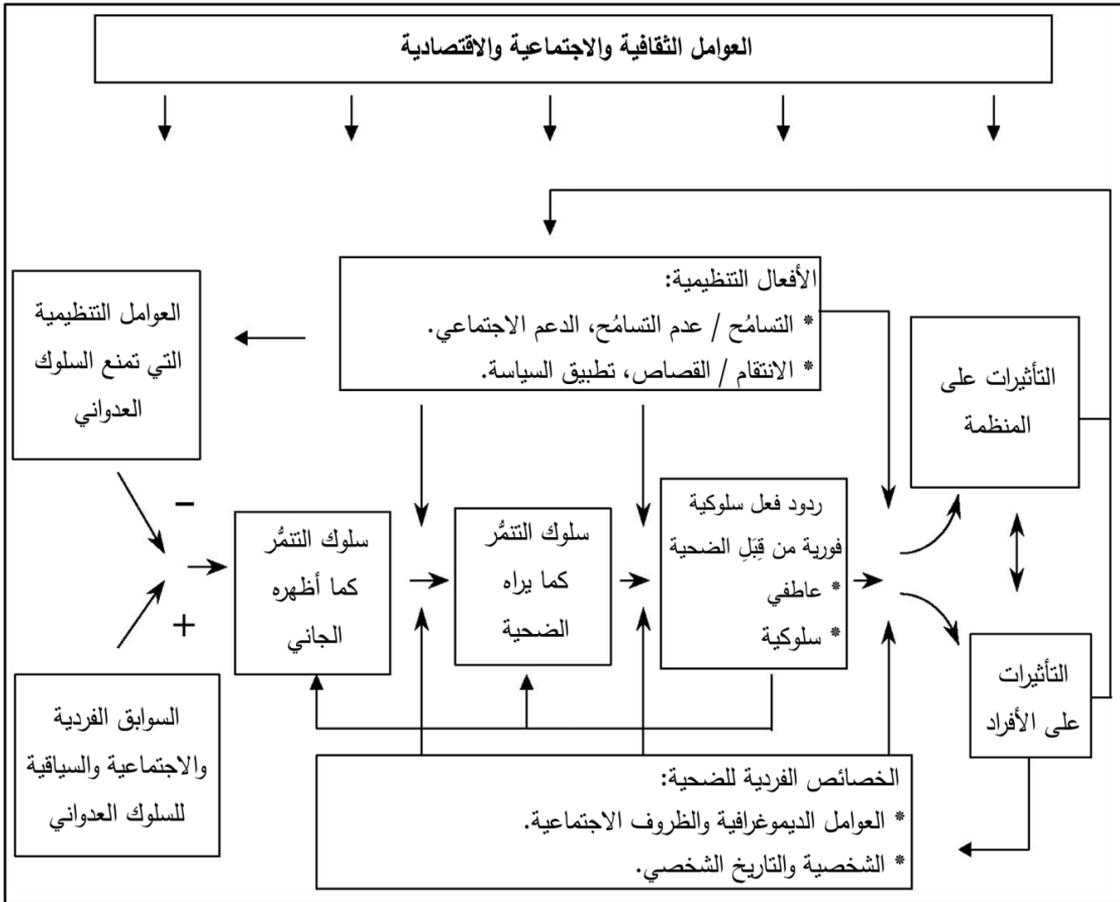
وقسم "فارتيا" (Vartia, 2003: 12) حالات التنمر في العمل إلى فئتين؛ الأولى: تشير إلى مصطلح "التنمر المرتبط بالنزاع" "Dispute-Related Bullying" إلى الحالات التي يحدث فيها التنمر كنتيجة لصراع شخصي متصاعد، حيث يفترض غالباً أن بداية التنمر وآثاره مرتبطان بالعمل، والفئة الثانية: أطلق عليها مصطلح "التنمر المفترس" "Predatory Bullying" إلى المواقف التي يفترض فيها أن الضحية لم تفعل شيئاً شخصياً لإثارة السلوك السلبي للمتنمر. في هذه الحالات؛ قد يتم التنمر على الضحية كتمثيل لمجموعة معينة، أو قد يكون عرضياً في موقف يظهر فيه المتنمر قوته، والوافد الجديد في العمل المنقول من وظيفة أخرى أو مكان آخر، والتنمر من قبل منافس تقدم لنفس الوظيفة.

وقد يؤخذ على هذا النموذج أنه لم يبرز خصائص المتنمر الشخصية أو دوافعه أو موقعه في المستوى الإداري، فهو غير مشمول في النموذج السابق، على الرغم من أن عملية التنمر عادةً تبدأ من خلاله، كذلك أغفل التأثيرات التنظيمية الناتجة عن التنمر،

وركّز فقط على الآثار الفردية لكلٍ من المتممّ به (الضحية)، والشهود الذين يرون الحدّث، كذلك لم يُحدّد الدور التنظيمي لإدارة التنمّر في مكان العمل للحدّ من تصاعده والوقاية منه.

٢- نموذج "إينارسين وآخرين" (Einarsen, et al., 2003) لدراسة وإدارة التنمّر في مكان العمل:

وضع كلٌّ من "إينارسين" و"هويل" و"زيف" و"كوبر" (Einarsen; Hoel; Zapf; Cooper, 2003: 22) نموذج لعمليات التنمّر في العمل يُركّز على المستوى المجتمعي، الذي يتكوّن من الثقافة الوطنية، والعوامل التاريخية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية، ويجب دائماً رؤية حدوث التنمّر على خلفية ثقافة المجتمع، وأكّد الباحثون أنّ الوتيرة العالية للتغيير، وأعباء العمل المتزايدة، وزيادة ساعات العمل، وعدم اليقين فيما يتعلّق بالتوظيف المستقبلي الذي يُميّز الحياة العملية المعاصرة في العديد من المجتمعات تُؤثّر على مستوى التوتّر لدى الجاني والضحية، ومن ثمّ قد يتأثّر مستوى العدوانية وموارد المواجهة بمثل هذه العوامل، كذلك يجب أن يُنظر إلى تسامح المنظّمات وإدارتها لحالات التنمّر إلى حدّ ما في ضوء العوامل المجتمعية السائدة، وهذا ما يوضّحه الشكل رقم (٢):



شكل (٢): إطار نظري لدراسة وإدارة التنمر في العمل

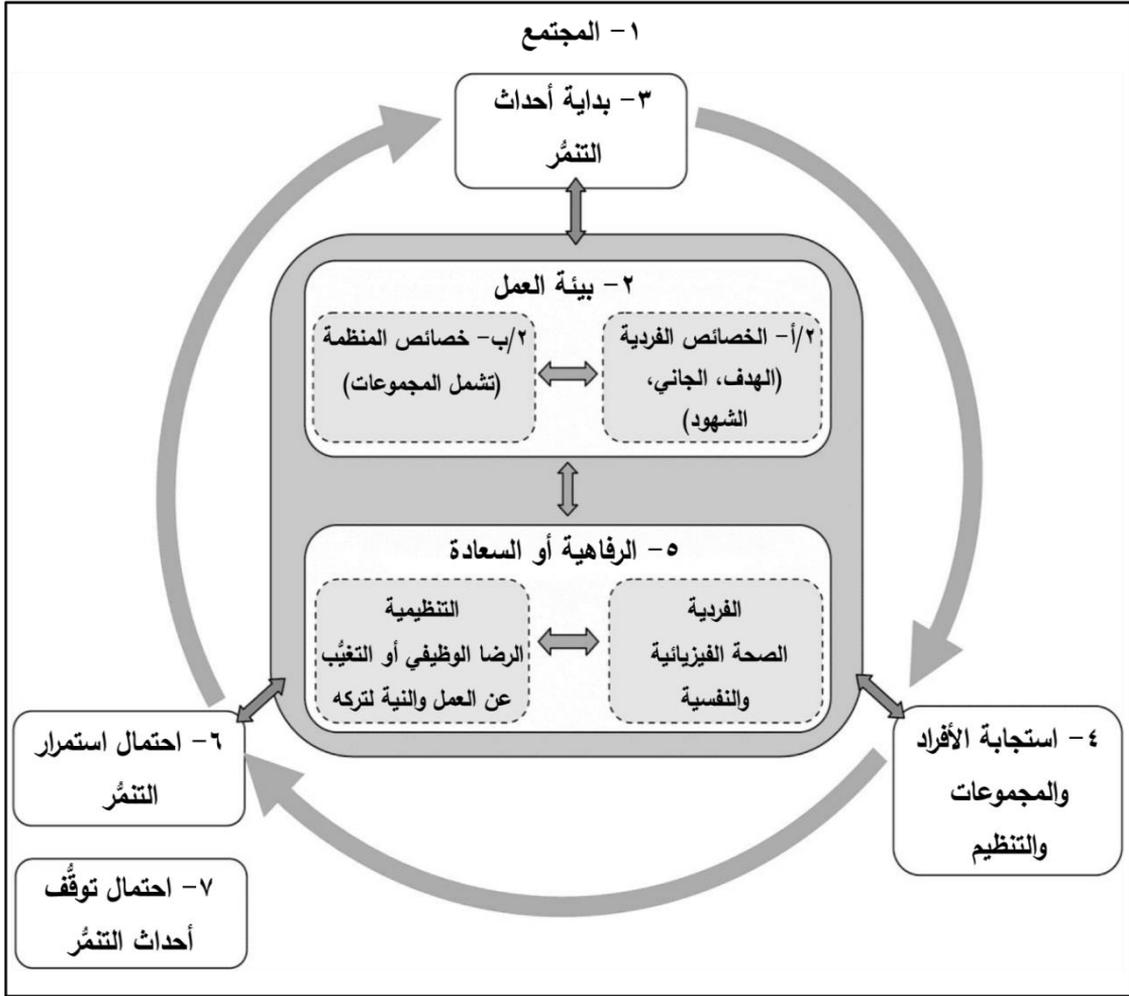
المصدر: (Einarsen, et al., 2003: 23)

ويضع النموذج السابق في اعتباره سلوك الجاني والتمتيرين؛ فهم يعانون من اضطرابات في الشخصية، أو أنهم يتصرفون كتمتيرين عندما تسمح الثقافة التنظيمية أو تكافئ هذا النوع من سوء السلوك بالسكوت وعدم التدخل، حيث يسود التنمر بسبب التسامح التنظيمي "Organizational Tolerance" لمثل هذا السلوك، ونقص الموانع التنظيمية لسلوك التنمر. علاوة على ذلك؛ يُظهر النموذج أنّ العوامل التنظيمية، بالإضافة إلى نظام دعم فعّال للضحايا، هي عوامل رئيسية قد تُخفّف من تصورات وردود فعل الضحية، والانتباه إلى أنماط الاستجابة التنظيمية وغيرها من القضايا السياقية داخل المنظمة مهمٌّ للغاية عند فهم العديد من الجوانب المختلفة للتنمر في العمل، أما الجزء الأخير من النموذج فله تركيز فردي وذاتي (Einarsen, et al., 2003: 24).

ومن الملاحظ أنّ النموذج السابق لم يتناول العوامل التنظيمية التي تُقلّل أو تُحدّ من سلوك التنمّر في العمل، على الرغم من أنّه قد تكون هناك عوامل موقفية وتنظيمية وشخصية، قد تجعل المدير أو الموظّف يتصرّف بعدوانية تجاه المرؤوسين أو الزملاء، وعلى الجانب الآخر فقد تبنّى النموذج نظرية النُظْم في أنّ أيّ سلوكٍ له مدخلات (عوامل) وله عمليات (في صورة مراحل)، وله مُخرجات (تأثيرات)، كما أنّه يُسلط الضوء على ضرورة اتخاذ إستراتيجية لمكافحة التنمّر تعتمد على تصوّرات الضحايا وردود أفعالهم، وضرورة إدراج برنامج إعادة التأهيل في إستراتيجية تنظيمية فعّالة ضد التنمّر في مكان العمل.

### ٣- نموذج "برانش" و"رامساي" و"باركر" (Branch; Ramsay; Barker, 2013) لدورة التنمّر في مكان العمل:

وقدّم كلٌّ من "برانش" و"رامساي" و"باركر" (Branch; Ramsay; Barker, 2013) نموذجًا لإبراز محددات للتنمّر في مكان العمل، والذي يشمل الخصائص والتفاعلات المجتمعية والتنظيمية والفردية، وإبراز عمليات التنمّر في مكان العمل؛ من خلال الاستجابات الفردية، وديناميات المجموعة داخل المنظّمات، والطبيعة التفاعلية والدورية للتفاعلات، والذي يؤدي في النهاية إلى تحديد سلوك التنمّر في مكان العمل، كما يُسهم في فهم العمليات المتضمّنة في التنمّر في مكان العمل، ويُقدّم إضافات مهمة من حيث طبيعته الديناميكية والدورية؛ مما يساعد في تحديد نقاط التدخّل التي قد تُقلّل من حدوثه، وهذا ما يوضّحه الشكل رقم (٣).



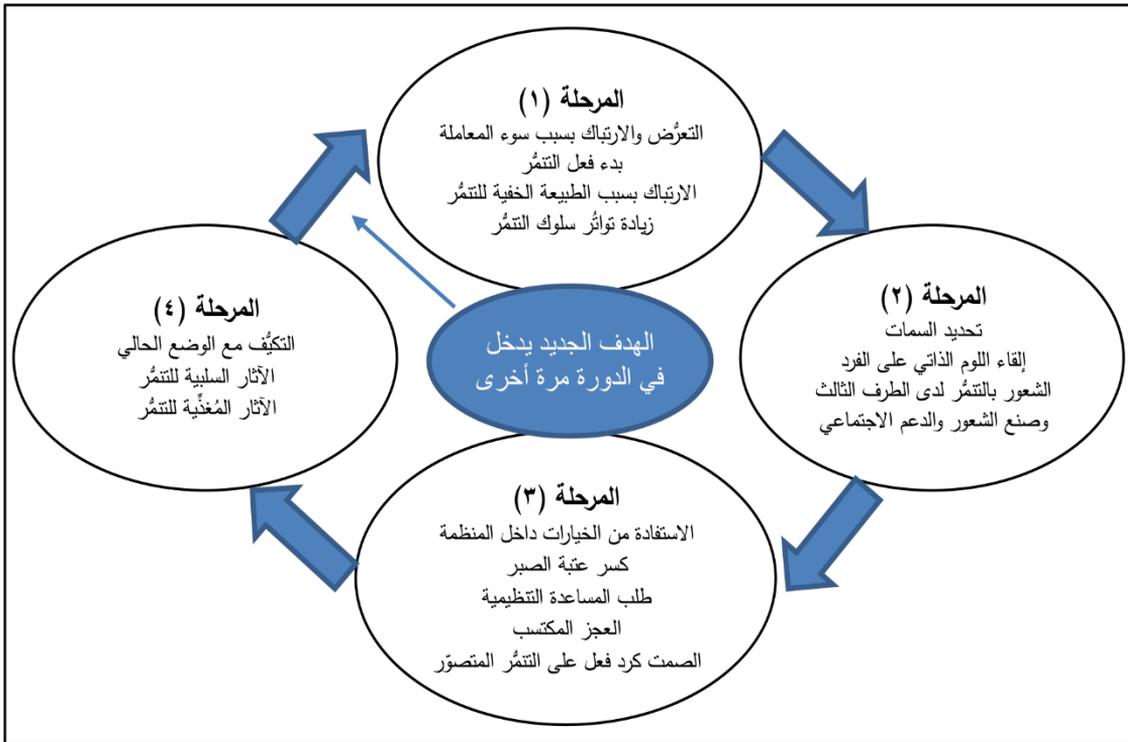
شكل (٣): الإطار الدوري للتنمر في مكان العمل

المصدر: (Branch; Ramsay; Barker, 2013: 13)

ومن عرض الشكل السابق نجد أن هذا النموذج يتكوّن من سبعة عناصر هي: المجتمع الخارجي، وبيئة العمل وتشمل خصائص المنظمة (بما في ذلك خصائص المجموعة) والهدف والجاني والشهود، وبداية أحداث التنمر "Affective Events or Bullying"، والاستجابة الفردية والتنظيمية، والتي تتمثّل في (إبراز التفاعل الثنائي بين الجاني والهدف، وكذلك المجموعات ذات الصلة)، والرفاهية الفردية والتنظيمية "Individual and Organizational Well-Being"، ثم احتمال استمرار أحداث التنمر، وأخيراً احتمال توقّفها.

#### ٤- نموذج "راي" و"أرجاوال" (Rai; Agarwal, 2017) لمراحل التنمر في مكان العمل:

قدّم كلٌّ من "راي" و"أرجاوال" (Rai; Agarwal, 2017: 255) نموذجًا آخر لمراحل التنمر في العمل مكوّنًا من أربع مراحل (موضوعات) متسلسلة من التنمر في مكان العمل في المنظّمات الهندية، وتمّ تقسيم كل مرحلة إلى مراحل فرعية - كما هو موضّح أدناه-، كما تمّت الاستعانة بالمقتطفات والاقتراسات المباشرة من المقابلات التي أجراها الباحثان على متطوعين، يعتبرون أنفسهم أهدافًا للتنمر في منظّمات هندية مختلفة؛ لتوضيح المراحل الفرعية، وتمّ الوصول إلى حالة التشبع النظري، ولم تتمّ إضافة أي معلومات إضافية إلى البيانات، كما تعكسها الكلمات والجمل والعبارات المتكررة للمفحوصين، والشكل رقم (٤) يوضّح مراحل هذا النموذج.



شكل (٤): مراحل التنمر في مكان العمل

المصدر: (Rai; Agarwal, 2017: 265)

ومن أهم مميزات هذا النموذج: أنه ركّز على التجارب الحقيقية للتنمّر في مكان العمل: الأهداف/الضحايا وتفسيراتها وردود أفعالها في السياق الثقافي والتنظيمي السائد، وفسّر النموذج الطبيعة الغامضة لسلوكيات التنمّر التي تتداخل مع متطلبات العمل؛ حيث من الصعب أن يدرك الموظفون في البداية النوايا السلبية الكامنة في سلوك المشرفين أو الزملاء؛ لذلك يغلب عليهم التردّد في رد الفعل السلبي تجاه المتنمّر، خاصةً عندما تكون السلوكيات خفيةً، ويصعب التعرف عليها، ولكن استمرار الأفعال السلبية مع الوقت تجعلهم يدركون المشكلة.

من تحليل النماذج السابقة يمكن الخروج بالآتي:

١- غلبت المنظور التقليدي للتنمّر في مكان العمل كعملية تتعلّق فقط بطرفين: (الجانبي والضحية)، بينما يغيب التركيز على الشهود الذين يرون موقف التنمّر، وحتى عندما ضمّنهم (Vartia, 2003) في نموذجهم وصفهم بأنهم ضحايا يتعرّضون لأعراض المستهدين من التنمّر، في حين أنّ الاتجاه الحديث في مجال التنمّر يُركّز على الشهود كمكوّنات نشطة في عملية التنمّر الذين لديهم عدة ردود أفعال محتملة ومختلفة؛ لتقليل حدّة التنمّر أو تصعيده.

٢- ضرورة فهم السياق الاجتماعي الذي يحدث فيه التنمّر في مكان العمل، حيث حدّدت معظم النماذج الجوانب الرئيسة للسياق الاجتماعي التي تُؤثّر على حدّة موقف التنمّر، وأهمية الإدارة في التأثير على العلاقات التنظيمية والاجتماعية، كما تُؤثّر هي عليها، من خلال القول بأنّ معايير مجموعات العمل تتغيّر، وكذلك العلاقات السائدة بينهم بمرور الوقت، فتتغيّر الطبيعة العامة للتنمّر؛ مما يخلق تأثيراً صاعداً من أسفل إلى أعلى.

٣- أن التنمّر عملية تتطور تدريجياً، حيث يتعرّض الهدف لأشكال خفية، وغالباً ما تكون مقنعة من الأفعال السلبية منخفضة الشدة، والتي يصعب اكتشافها، وعلى مدار فترة من الوقت، يتصاعد إلى تنمّر منظّم ويدرك الهدف المضايقات الموجهة له، لكنه يستمرّ في أغلب الأحيان في صمته.

٤- التنمّر في مكان العمل وفوق هذه النماذج يتناول أنواعاً معينة من التفاعلات بين الأفراد والجماعات وبيئة العمل، هذا التفاعل غير مناسب لقيّم وأخلاقيات العمل،

يتدرج بين أفعال منخفضة الشدة إلى السلوكيات العدوانية الشديدة، التي يمكن أن تتميز بالعدوان النفسي والاستبعاد الاجتماعي، وفي كلتا الحالتين يُؤثّر بالسلب على جميع أفراد موقف التنمر في العمل.

رابعاً: مسببات التنمر في مكان العمل.

تتزايد احتمالات حدوث التنمر عندما تنخفض جودة بيئة العمل والقيادة والحياة الوظيفية، كما تزيد إمكانية تعرّض الموظف الجديد للتنمر؛ من خلال تسلط الموظفين القدامى عليه؛ على اعتبار أن السلوك السلبي والتنمر ما هما إلا أمران مقبولان، بل ومبرران في مواقف معينة، ومع انخفاض خبرته وتفاعلاته في الحياة العملية؛ يمكن أن يصبح هذا السلوك شيئاً طبيعياً بشكلٍ تدريجيٍّ ويظلّ بلا شكٍّ، وتكرّر هذه السلوكيات لتتغلغل في السياق التنظيمي.

وقد حلّل "إينارسين" (Einarsen, 2000: 388) بعض دراسات وبحوث التنمر في مكان العمل التي أُجريت في الدول الإسكندنافية، وميّز بين ثلاثة نماذج سببية: التركيز على السمات الشخصية للضحية/الجاني، والخصائص الكامنة والعامّة للتفاعل البشري في المنظمات، والمناخ التنظيمي وبيئة العمل الخاصة بالمنظمة.

وأكد "دي ويت" (De-Wet, 2014: 1) أن التنمر يحدث في بيئة المدارس بين مدير المدرسة والمعلمين حين تسود الفوضى التنظيمية "Organizational Chaos"؛ حيث تتميز هذه المدارس بقيادة غير كفؤة، بلا مبادئ، ومسيئة، وغياب المساءلة والإنصاف والشفافية، فهناك تفاعل بين ضعف العلاقات بين المعلمين والفوضى التنظيمية، أي: أن غياب المبادئ والأخلاقيات من قبيل إدارة المدرسة والمساءلة والشفافية يؤدي إلى التنمر في مكان العمل.

كما أشار كلٌّ من "راي" و"أجاروال" (Rai; Agarwal, 2016: 29) أن هناك مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي إلى سلوكيات التنمر في مكان العمل، منها: العوامل الشخصية وخصائص العمل، وضعف بيئة العمل النفسي الاجتماعي، وأساليب القيادة. بينما أكدت "أرنوط" (٢٠١٧: ٣٩٤) أن هناك علاقة سلبية بين التنمر في بيئة العمل وجودة القيادة، وعلاقة موجبة بين التنمر والاكنتاب لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية.

كذلك غياب العدالة التنظيمية يُؤدِّي إلى سلوك التتمُّر في مكان العمل، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "آل رشيد" و"الشماسي" (٢٠١٩: ١٠٩-١١٠) التي أُجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؛ حيث توصلت إلى أنّ ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) في التّأثير على سلوك التتمُّر؛ حيث تحتلُّ العدالة التّوزيعية درجة التّأثير الأكبر على سلوك التتمُّر بحجم تأثير (٦.٢٧٪)، ثم يليها العدالة الإجرائية بحجم تأثير (٣.٥٨٪)، ثم يليها العدالة التفاعلية بحجم تأثير (٢.٨٤٪)، كلما شعر بالعدالة في توزيع الحوافز وحصوله على مكافأة مالية مقابل أي عمل يقوم به خارج نطاق العمل المكفّف به، ومناسبة الراتب الشهري مع عبء العمل المكفّف به؛ مما يُعين على مُتطلبات الحياة، فبالتالي؛ يقلُّ سلوك التتمُّر لديه، وعليه؛ فإنَّ العلاقة عكسية بين العدالة التنظيمية وسلوك التتمُّر.

كما أنّ التتمُّر في مكان العمل هو نتيجة للثقافة التنظيمية السائدة، وتصميم الوظائف، والعلاقة الشخصية بين الموظفين، وثقافة الفريق، والبيئة الاجتماعية داخل المنظّمات، والصراعات بين الأفراد، ومن أفضل الطُّرق الوقائية لتفادي التتمُّر: اتخاذ مجموعة من التدابير التنظيمية لإدارة الصراع، فهي قد لا تمنع التتمُّر فحسب، بل قد تُؤثّر أيضًا على كيفية تفاعل الموظفين عند تعرّضهم للتتمُّر، وبالتالي؛ تُقلِّله، وترفع درجة المشاركة في العمل (Einarsen, et al., 2018: 549).

وأكد "تريدواي وزملاؤه" (Treadway, et al., 2019: 12-13) أهمية الربط بين المتتمِّرين وشهود موقف التتمُّر في تفسير أسباب نشوء واستمرار التتمُّر في المنظّمات، من حيث الاعتماد على قدرة المتتمِّر على قمع المعارضة والاتهامات؛ من خلال تهديد الشهود بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشر، وهو ما أطلق عليه الباحثون "الإسكات الإستراتيجي" "Strategic Silencing"، ومكافأة أولئك الذين يلتزمون الصمت، أو تشويه سمعة الشهود، أو الطعن بأخلاقيتهم، وهنا يتلاعب المتتمِّرون بتصوّرات الشهود للمخاطر؛ من خلال إنشاء بيئة قمعية تُحدِّد من إرادتهم في التدخّل، وبذلك يكون الإسكات الإستراتيجي هو استخدام السلوك السياسي من قِبَل المتتمِّر للتلاعب بتصوّرات الضحية أو الشهود للمخاطر أو السلطة أو السمعة، وبذلك ينجحون في إسكات الشهود إستراتيجيًا.

وهناك عوامل أخرى قد تكون غير مباشرة لحدوث سلوك التنمر في العمل، مثل: ضعف تدفق المعلومات، عدم تبادل النقاش حول مهام وأهداف العمل، وعدم كفاية الإمكانيات المادية والمالية لإنجاز مهام العمل، وهناك عوامل مباشرة، مثل: الممارسات القيادية المتسلطة، الصراع التنظيمي، بيروقراطية الأنظمة، التسبب الإداري، زيادة ساعات العمل، التغييرات التنظيمية المفاجئة.

#### خامسًا: تأثير/نتائج التنمر في مكان العمل.

يمكن تقسيم آثار أو توابع التنمر في مكان العمل إلى:

#### ١- تأثيرات فردية "Individual Effects":

تزيد نية ترك العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض المشاركة في العمل والأداء المنخفض، وانخفاض الصحة البدنية والنفسية، والضغط بزيادة التنمر (Rai; Agarwal, 2016: 28).

وأشارت "أرنوط" (٢٠١٩: ١٤) إلى أعراض التنمر الوظيفي -في مقياس قامت بإعداده- تتمثل في أعراض جسدية، والتي تنتج عن تعرض الفرد لسلوك التنمر في بيئة العمل من مشاكل في الجهاز العضلي الهيكلي وفقدان للشهية وإصابته بآلام المعدة والصداع ومشكلات الصحة الجسمية، وهناك أعراض التنمر النفسية، والتي تتمثل في انخفاض تقدير الذات والقلق الاجتماعي والتوتر النفسي والاكتئاب والحزن ولوم الذات وإيذاء النفس والأفكار الانتحارية والإحباط أو العجز والاستياء والغضب وفقدان الثقة والقلق ونقص القدرة على التركيز، وهناك أعراض التنمر المهنية؛ مثل: الانسحاب عن العمل، والغياب المرضي، وانخفاض الإنتاجية، ودوران العمل، وعدم الالتزام بمواعيد العمل؛ نتيجة التعرض للسلوكيات التنمرية في مكان العمل.

إجمالًا؛ يؤثر التنمر في مكان العمل سلبيًا على الحياة المهنية والاجتماعية والنفسية والصحية للموظفين، ويمكن ملاحظة أعراض جسدية وعقلية ونفسية جسدية مختلفة بين الموظفين الذين تعرضوا للتنمر في مكان العمل، وقد صنّف "ديرو" (Duru, et al., 2018: 211) هذه الأعراض إلى:

١- الاضطرابات الجسدية بما في ذلك التعب المزمن، واضطرابات الجهاز الهضمي، وزيادة الوزن المُفرط أو فقدان الوزن، والأرق، ومتلازمات الألم المختلفة، وتدهور وظائف الجهاز المناعي.

٢- الاضطرابات النفسية؛ بما في ذلك الاكتئاب، والإنهاك، والشعور بأن الحياة بلا معنى، والقلق، وفقدان الحافز، وفقدان الحماس، واللامبالاة، واضطراب التكيف.

٣- الاضطرابات السلوكية بما في ذلك فقدان التركيز، والنسيان، والانفجارات العاطفية، والإحساس المُفرط بالمشاعر الخارجية.

وقد أشارت بعض نتائج الدراسات والبحوث -منها: دراسة "فارتيا" (Vartia,

2003:6) ودراسة "إينارسين وهويل ونوتليرز"

(Einarsen; Hoel; Notelaers, 2009: 39) - عند مقارنة الموظّفين الذي تعرّضوا

للتنمر "Severe Bullying" بالموظّفين الذين لم يتعرّضوا للتنمر "Not Bullied at

All"، إلى تجاوز الفرق بين المجموعتين انحرافًا معياريًا واحدًا، بمعنى: أنّ بعض

التأثيرات النفسية والصحية كانت أقل عند المجموعة التي لم تتعرّض للتنمر في مكان

العمل.

## ٢- تأثيرات تنظيمية "Organizational Effects":

غالبًا ما لا تقتصر الآثار السلبية للتنمر في مكان العمل على الآثار المباشرة

على الضحايا، ولكن هناك العديد من التأثيرات غير المباشرة أيضًا على الآخرين وعلى

المنظمة؛ ممّا يُؤدّي إلى مناخ عمل غير حضاري وغير تعاوني (Gupta; Gupta;

Wadhwa, 2020: 265).

ويرفع التنمر معدل الدوران الوظيفي في المنظمة، ويسود إثر ذلك انعدام الأمان

الوظيفي في بيئة العمل، مما يُؤثّر سلبًا على الإنتاجية والأداء (الشماسي؛ المنديل،

٢٠١٧: ١٥٥).

قد تكون التكاليف التنظيمية للتنمر في العمل هي الإنتاجية المنخفضة، وزيادة

الإجازات المرصّية، وارتفاع مطالبات التعويض والديون والقضايا الجنائية، وقلة الالتزام

التنظيمي، والنية لترك العمل (Einarsen, 2000: 388).

وإذا كانت التأثيرات السلبية للتنمر في مكان العمل هي الغالبة والمؤكدة من قبل العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال، إلا أن هذا لا يمنع من وجود قلة من الموظفين تتحدى التنمر، وتتظاهر بالقوة وتتجاهل السلوكيات التنمرية، وترفض أن تكون ضحية، وينعكس ذلك على زيادة الأداء والمرونة، والرغبة في تحقيق الذات، وهذا يتوقف على الذكاء الاجتماعي للموظف، وصلابته النفسية.

### ٣- تأثيرات التنمر على المجتمع:

للتنمر آثار سلبية على الاقتصاد، فقد تمّ حساب التكلفة الاقتصادية في تقرير قَدّمه كلٌّ من: "جيجا" و"هيل" و"لويس" (Giga; Hoel; Lewis, 2008: 2) لدراسة تكلفة التنمر في العمل في المملكة المتحدة؛ حيث تبين أن الإجهاد المرتبط بالعمل في عام ٢٠٠٧م كلف المجتمع حوالي ٤.٥٥ مليار جنيه إسترليني، وأنّ التنمر في مكان العمل يُكلف المجتمع حوالي ٦٨٢.٥ مليون جنيه إسترليني، كما وُجِدَ انخفاضٌ بنسبة ١.٥٪ في إجمالي إنتاجية المملكة المتحدة في عام ٢٠٠٧م؛ ممّا أدّى إلى تأثير مالي على الناتج المحلي الإجمالي بحوالي ١٧.٦٥ مليار جنيه إسترليني.

وبذلك تكون تكاليف التنمر كبيرة على الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، وعليه؛ يجب على الموظفين والرؤساء أخذ قضية التنمر بجدية أكبر، والعمل على وضع إستراتيجيات وقائية وعلاجية من قبل إدارة الموارد البشرية في الهيئات والمنظمات، وتخصيص الوقت والموارد اللازمة؛ لمنعه ومكافحته والحدّ من انتشاره، والعمل على إيجاد ثقافة/ثقافات عالية الصوت؛ من خلال تمكين شهود موقف التنمر من التحدّث بعلانية، وحماية أو دعم ضحايا التنمر في مكان العمل.

وإذا كانت التأثيرات السلبية للتنمر في مكان العمل هي الغالبة والمؤكدة من قبل العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال، إلا أن هذا لا يمنع من وجود قلة من الموظفين تتحدى التنمر، وتتظاهر بالقوة وتتجاهل السلوكيات التنمرية، وترفض القبول بأن تكون ضحية، لأن هناك العديد من الضحايا الذين يختارون أن يكونوا كذلك، والصمت بشأن تجاربهم، أو حتى ترك وظائفهم هرباً من التنمر؛ يزيدّه تصعيداً وقبولاً وانتشاراً، ولكن عندما تتحدى الضحية المتنمر بقوة وإصرارٍ ومهنية، ينعكس ذلك على

كفاءة الأداء والمرونة التنظيمية، والرغبة في تحقيق الذات، وهذا يتوقف على الذكاء الاجتماعي للموظف/الضحية، وصلابته النفسية.

سادسًا: أنواع سلوك التنمر في مكان العمل.

صنّف كلٌّ من "راي" و"أجاروال" (Rai; Agarwal, 2017: 260) سلوكيات التنمر في مكان العمل إلى: سلوكيات خفية إلى حدٍّ ما "Subtle"؛ مثل: (أعباء العمل المفرطة، والرصد المستمر للعمل، والنكات الشخصية، والثرثرة... وما إلى ذلك)، وسلوكيات واضحة ويمكن تحديدها "Explicit and Identifiable"؛ مثل: (العنف، والعدوان، والإهانات، والتهديدات... وما إلى ذلك).

وقد أجرى كلٌّ من "بارون" و"نيمان" (Baron; Neuman, 1998: 447) دراسةً على مجموعةٍ واسعةٍ من موظفي مؤسسات القطاعين العام والخاص، وطُلب منهم الإشارة إلى أنواع السلوكيات التي مرّوا بها في مكان عملهم، أفاد الموظفون بأنهم يتعرّضون لسلوكيات تنمر خفية "Covert"، وأقل وضوحًا بشكل متكرّر أكثر بكثير من تعرّضهم لأشكال أكثر صراحةً من التنمر، والعدوان اللفظي، والتي كان من أهمها: التقليل من آراء الموظف/الهدف، والتحدّث من خلف ظهره.

بالإضافة إلى ذلك فهناك سلوكيات أخرى، مثل: التعرّض للسخرية في وجود موظفين آخرين، والكذب على الآخرين، والشعور بالحدّر دائمًا، وعدم القدرة على التركيز على مهام العمل، وفقدان الثقة بالنفس في الوظيفة، وخروج القلق عن السيطرة؛ حيث يستخدم المتنمرون في مكان العمل سلطتهم لتقويض أو تخويف أو ترهيب شخصٍ آخر، وغالبًا ما يترك الضحية تشعر بالخوف والضعف وعدم الكفاءة والخجل (Yahaya, et al., 2012: 18-19).

وميّز "باسيلو وآخرون" (Paciello, et al., 2019: 2) بين نوعين من التنمر في مكان العمل: (تنمر متعلّق بالعمل Work-Related Bullying، وتنمر شخصي Personal-Related Bullying)؛ حيث يشير النوع الأول إلى التنمر الناتج عن عبء العمل؛ مثل: (سحب المسؤولية)، وعمليات العمل؛ مثل: (شن هجوم على الوضع المهني)، بينما يشير الأخير إلى كلّ من السلوك غير المباشر؛ مثل: (الاستبعاد والعزلة)، والسلوك السلبي المباشر؛ مثل: (الإساءة الجسدية).

في حين ميّز "نوتليز وأخرون" (Notelaers, et al., 2019: 69) بين ثلاثة أنواع من الأفعال السلبية، وهي الأفعال الموجّهة للأفراد "Person-Oriented"، والأفعال المرتبطة بالعمل "Work-Related"، والأفعال السلبية التي تتصوّر الإقصاء الاجتماعي "Social Exclusion"، وتوصّل في نتائج دراسته الميدانية إلى أنّ المستجيبين أبلغوا عن مستويات مرتفعة من التعرّض للسلوكيات السلبية المتعلقة بالعمل والموجّهة نحو الشخص، ولكن بالكاد تعرض أو لا تعرض للأفعال السلبية التي تتصوّر العزلة الاجتماعية.

بغض النظر عن طبيعة وسوء السلوك المرتكب؛ فهناك اتجاه يُعتبر تصوّرات السلوك من قبيل الهدف على أنه سلبي وغير مناسب: عنصراً أساسياً ومتفقاً عليه؛ في أي تعريف للتمتُّر في مكان العمل، بينما في الاتجاه الآخر حكم الشهود الذين يرون سلوك التتمُّر هو الأكثر قوة؛ لأنها تُعتبر أطراف محايدة، أيًا كان رد فعلها سواء بالتدخل أو بالصمت أو الانسحاب.

**سابقاً: عناصر سلوك التتمُّر في مكان العمل.**

حدّد كلٌّ من "ساندرز" و"هينغا" و"ديلاهيوونتي" (Saunders; Huynh; Delahunty, 2007: 342) خمسة عناصر يتمُّ استخدامها بشكل متكرّر لتعريف التجارب السلبية في مكان العمل؛ حيث يتطلّب سلوك التتمُّر وجود أفراد/أهداف تتعرّض لسلوكٍ سلبي، والتي تدرك أنّ لديها قوة أقل من الشخص الذي يمارس عليها التتمُّر، وتعرّضهم لبعض الأذى النفسي أو الجسدي، وبالتالي؛ تجد صعوبة في الدفاع عن نفسها، ووجود السلوكيات المستمرة من أشخاص يُسمّون "المتتمّرين"، وتُعتبر هذه العناصر مهمة في تحديد مفاهيم التتمُّر في مكان العمل وسلوكياته.

#### ١- المتتمّر "Bully" أو الجاني "Perpetrator":

المتتمّر في العمل هو شخص يرفض قبول المسؤولية عن سلوكه، ويتجنّب وينكر المسؤولية عن عواقب هذا السلوك، وتأثيره على الآخرين، لا يرغب في أن يكون سلوكه مهنيّاً موضوعيّاً، يحب جَوّ الصراعات والمضايقات، وبلا شكّ يساعده في ذلك الفوضى التنظيمية والدعم القيادي، سواء كان هذا الدعم إيجابيّاً أم سلبياً.

وعادةً ما يُنظر إلى الرؤساء وزملاء العمل على أنهم متممرون محتملون في مكان العمل، ويعتبر بعض المؤلفين أن التتمُّر هو حالة بين الموظف ورئيسه/مديره، وينشأ عن خصائص الرئيس أو دوافعه، وعلى الرغم من أن التتمُّر يُنظر إليه عادةً على أنه تضارب بين زملاء العمل أو المشرفين والمرؤوسين، إلا أنه تم تحديد الأشخاص خارج مكان العمل -مثل: العملاء-، أو من الداخل -مثل: الطلاب-، على أنهم متممرون (Vartia, 2003: 11).

ويبدو أن نوع الجاني عامل مهم يجب مراعاته في مكان العمل، وخاصةً فيما يتعلّق بارتفاع مخاطر أعراض الاكتئاب عند التتمُّر، فقد أجراها "لانج وزملاؤه" (Lange, et al., 2020: 433) دراسة هدفت إلى التحقيق في تأثير التتمُّر المبلّغ عنه ذاتياً في مكان العمل على أعراض الاكتئاب في دراسة مستقبلية بين عينة ممثلة من الموظفين في ألمانيا، وتمّ التركيز بشكلٍ خاصٍ على دور الجاني (زملاء العمل والرؤساء)، وتم الحصول على بيانات عن التعرُّض للتتمُّر بشكل منفصل للجنة المختلفين (زملاء العمل والرؤساء)، ودرجة الشدة (التتمُّر الشديد، أي: أسبوعياً على الأقل). تمّ تقييم أعراض الاكتئاب باستخدام استبيان صحة المريض "Patient Health Questionnaire (PHQ)"، وتم استخدام تحليلات الانحدار لفحص تأثير التتمُّر في مكان العمل في الأساس على أعراض الاكتئاب، وتوصّلت النتائج بعد ضبط أعراض الاكتئاب الأساسية إلى أنّ التتمُّر الشديد من قِبَل زملاء العمل يُؤدّي إلى زيادة خطر الإصابة بالاكتئاب، بينما كان للتتمُّر الشديد من قِبَل الرؤساء تأثيرٌ غير مهمّ.

ويمكن أن يسيء المتممّر لفظياً، أو يسخر من الضحايا في الأماكن الخاصة أو أمام الزملاء، أو يُوجّه انتقادات غير مُبرّرة وغير عادلة، ويضع المديرين -إذا كانوا هم المتممّرين- ضحاياهم عُرضةً للفشل من خلال حجب المعلومات أو "خلق المواقف"؛ على أمل أن يفشل ضحاياهم، وبالتالي؛ يظهرون غير أكفاء (De-Wet, 2013: 223).

يتميّز المتممّر بالنفوذ ولديه السلطة في مكان العمل، ويمكن أن يكون في الدرجة الوظيفية الأعلى أو المؤهل الدراسي الأعلى أو الأقدمية وزيادة عدد سنوات الخبرة من مصادر السلطة والنفوذ، في حين أنّ الطرف الآخر لا يستطيع الدفاع عن نفسه، وعادةً لا يجد الدعم من الآخرين؛ خوفاً من أذى وظلم المتممّر؛ حيث يجد المتممّر لذةً في مضايقة

المتنّم عليه أو محاولة السيطرة عليه، ويفتخر بذلك، ولا يتوارى في إعلان سلوكه التنمّري، ويتمادى ويزيد من مضايقاته عندما يُظهر المتنّم عليه عدم الارتياح.

٢- المتنّم عليه/به "Bullied"، أو الهدف "Target"، أو الضحية "Victim":

هو الشخص المستهدف المراد تعمد مضايقته، وإلحاق الأذى به، وتشير التجربة الذاتية "Subjective Experience" للتنّم إلى تصوّرات الأهداف عن تجربتهم؛ لأنه يمكن أن تمنع التبعية الناس (الشهود الذين تتكرّر سلوكيات التنّم أمامهم) بشكل فعّال من أن يكونوا صادقين في تقييمهم، وعليه؛ فقد أشار (Niedl, 1996) إلى أنّ "جوهر تعريف التنّم في العمل يعتمد على التصوّر الذاتي الذي أبدته الضحية بأنّ هذه الأفعال المنكّرة عدائية ومُهينة ومخيفة، وأنها موجّهة إليه شخصياً" (Einarsen; Hoel; 26: 2009: In: Notelaers)، ويترتب على ذلك أنّ التجربة الذاتية للسلوكيات أو نمط السلوكيات ستظهر في مشاكل الصحة العقلية والبدنية.

وضحايا التنّم هم الذين يحكمون على شخصية المتنّم، وفي دراسة "دي ويت" (De Wet, 2013:229)، والتي أُجريت في مدرسة ثانوية بجنوب أفريقيا طلب الباحث من المعلمين والزملاء التوصية بالمعلمين الذين يعتقدون أنهم تعرّضوا للتنّم في مكان العمل، وتمّ جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية المتعمّقة، وتسجيلها رقمياً ونسخها حرفياً، وتدوين الملاحظات الميدانية، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ مدير المدرسة شخصية متسلّطة، وكشف تحليل محتوى الردود الحرفية للمعلمين الذين عملوا في نفس المدرسة أنّ المتنّم عليهم كان مدير مدرسة حسوداً ومدمّراً ونرجسياً وشريراً وغير داعم، من خلال نظرة ثاقبة على شخصية المتنّم من منظور الضحايا، هذا ليس نادراً في أبحاث التنّم في مكان العمل.

والحقيقة أنّ أي فرد في بيئة العمل يمكن أن يكون ضحية، حتى الأفراد الأقوياء يمكن أن يقع عليهم سلوك التنّم في عملهم؛ لأنّ المتنّم شخص محترف، يمارس سلوك التنّم في أي مستوى إداري، في المستويات الإدارية الأعلى أو في نفس المستوى الإداري أو المستوى الأدنى، ويُدرّب مجموعة أخرى من الأشخاص الذين يسرون على نفس نهجه، ويُقلّدون أفعاله، ويعرف المتنّم نقاط الضعف التي يجب الضغط عليها لدى

أهدافه؛ لإحباطهم وإعادة تمهيدهم إلى الزاوية الضعيفة، وقمع أي محاولة للدفاع أو التحدي؛ من خلال إساءة استخدام السلطة وتسامح الإدارة العليا أو تجاهلها لمثل هذه السلوكيات، الأمر الذي يتيح لهم الإفلات من العقاب، ولا تجد الضحية -إذا كانت شخصية انهزامية- أي حيل غير الجمود والاستسلام، والمعاناة الصحية والنفسية والمهنية والاجتماعية من آثار التنمر في العمل.

### ٣- الشهود الذين يشاهدون السلوك "Bystanders/ Observers":

تُعدّ الكيفية التي قد ينظر بها الآخرون إلى ما يحدث من أفعال مُهينة إحدى الطُرُق المهمة لتحديد سلوك التنمر، حيث يمكن أن يعتمد ذلك على الظروف المحيطة بسلوك التنمر وأحداثه، ولكن إذا كان معظم الأفراد المتفرجين على سلوك التنمر يرون أن سلوكًا معينًا يحدث بين المتنمر والمتنمر به غير معقول ومقصود ومتعمد لإهانة شخص ما، فهذا يعني التنمر بشكلٍ عام.

تمَّ استخدام مجموعة من المصطلحات للإشارة إلى هؤلاء الأشخاص الذين يعاصرون موقف التنمر في العمل بين المتنمر والضحية، حيث يُطلق بعض الباحثين عليهم المراقبين "Observers" أو الشهود "Witnesses" أو المتفرجين "Bystanders" (D'Cruz; Noronha, 2011: 271)؛

كما أُطلق عليهم البعض الآخر مسمًى الأطراف الثالثة "Third Parties" (Salin, 2011: 571)؛  
(Paull; Omari; Standen, 2012: 352).

ويمكن للأفراد الذين يشهدون التنمر في العمل: أن لا يشاركوا فيه بشكلٍ مباشر، أو يتجاهلوه تمامًا، أو ألا يتدخلوا، أو يتدخلون بشكلٍ بناء وإيجابي، أو ينخرطون في مواقف سلبية لصالح المتنمر، وهذه السلوكيات ديناميكية تتغير باستمرار وبمرور الوقت، مع نفس الأشخاص، وفي نفس ظروف بيئة العمل؛ لأنَّ التنمر لا يحدث على مدار فترة زمنية فحسب، بل تشير الدلائل إلى أنه يتغير في طبيعته عبر مدته، وتشير هذه الطبيعة المتغيرة إلى أن ردود فعل الشهود التي تتغير جنبًا إلى جنب مع تغير التنمر نفسه، بحيث تختلف كيفية استجابتهم للحدث الأول في كيفية ردِّهم، عندما يشهدون حوادث متكررة بين نفس المتنمر والمتنمر به في مكان العمل.

وقد قدّم كلٌّ من "بول" و"أوماري" و"ستاندين" (Paull; Omari; Standen, 2012)؛ و"نج" و"نيفن" و"هويل" (Ng; Niven; Hoel, 2019) نموذجًا لأدوار الشهود؛ وُقِّمًا لِمَا إذا كانت أدوارهم نَشِطَةً "Active" أو سلبية "Passive"، بِنَاءً "Constructive" أو مُدْمِرَةً "Destructive"، فبعض الأدوار لها نتائج إيجابية للضحية، وبالتالي؛ قد تساعد في تقليل التتمُّر أو آثاره في المنظَّمات، في حين أنّ البعض الآخر سلبي؛ مما يؤدي إلى تصعيده، وسواء كان الدور نَشِطًا أو سلبيًا فإنه يساهم في المدى الذي قد يُؤدِّي فيه الدور إلى نتائج إيجابية أو سلبية، ويُوضِّح شكل رقم (٥) هذه الأدوار.



شكل (٥): تصنيف أنواع شهود موقف التنمّر

المصدر: (Paull; Omari; Standen, 2012: 360)

أما "كوين" (Coyne, et al., 2019: 815) فقد صنّف أدوار شهود التنمر في مكان العمل إلى ثلاثة أدوار؛ فقد يرى الشهود أن تصرفات الضحية وسلوكها تندرج ضمن المعايير الاجتماعية في مكان العمل، وبالتالي؛ تصنيف سلوك المتنمر على أنه منحرف، فمن المرجح أن يتبنى الشهود "دور المدافع" "Defender Role"، حيث يقفون في وجه المتنمّر نيابةً عن الضحية. وفي المقابل؛ يمكن للشهود أن يؤديوا "دور المدعي العام" "Prosecutor Role"؛ حيث يُنظر إلى الضحية على أنها منحرفة من حيث المعايير الأخلاقية أو المهنية في مكان العمل وسبب الصعوبات التي يواجهها، أخيراً يتناوب الشهود الذين يتبنون "دور المسافر" "Commuter Role" بين النظر إلى الضحية على أنها طبيعية أو منحرفة، وبالتالي؛ فإنّ هذا الدور ينطوي على مشاعر التناقض والشك فيما يتعلّق بمن يقع اللوم ومن "يقف معه"، وهكذا يتأرجح الشهود بين التعاطف مع الضحية، والامتنال لتقييمها على أنها منحرفة.

وفسّر "نج وآخرون" (Ng; Niven; Hoel, 2019: 20-21) سبب فشل الشهود في كثير من الأحيان في التدخّل في حالات التنمر في مكان العمل بشكل بناء بسبب تقييم التنمر، على أنه ليس من الخطورة الكافية لتبرير الردّ، أو لتقييم الضحية على أنها تستحق بطريقة ما إساءة المعاملة، أو تقييم نفسه على أنّه يفنقر إلى الفعالية لإحداث فرق، وقد يصبح الشهود أكثر سلبيةً أو تدميراً إذا كان سلوك التنمر صادراً من المدير.

وفي هذا السياق؛ يُعتبر دور جميع أعضاء وحدة العمل أمراً حاسماً في تصعيد سلوك التنمر في العمل، ويمكن أن يوقفوا التصعيد في مرحلة مبكرة، ولكن لأسبابٍ مثل الضغط الجماعي وحماية الذات، والخوف من أن يكونوا الضحايا التاليين، فهم لا يدعمون الضحية ولا يعارضون المتنمر (Vartia, 2003:18)، فالشهود يتأثرون بسلوك التنمر، ويمكنهم الإبلاغ عن التنمر، أو تثبيط تصعيده قبل أن يكون المشرفون على علمٍ بالموقف.

وقد يتأثر الشهود بمشاعر التوتر والخوف من أن يكونوا مستهدفين مثل غيرهم، وبالتالي؛ ينخفض الرضا الوظيفي في كثير من الأحيان، وبصفةٍ عامّة لا تقتصر آثار التنمر في مكان العمل على ضحايا التنمر فقط، بل على الشهود الذين يرون موقف

التنمر، بل تُؤثّر على التنظيم الإداري ككلّ، وقد يمتدُّ الأثر في طريقة التعامل مع الجمهور الخارجي.

وفي جميع الأحوال تساهم أدوار شهود موقف التنمر وأفعالهم أو تقاعسهم عن التصرف، سواء كانوا سلبيين أو إيجابيين، في تصعيد أو تقليل التنمر، من منطلق أنهم ليسوا مجرد متفرجين، بل مشاركين في الحدّث، ويجب تشجيع المنظّمات على رؤية التنمر على أنه أكثر من مجرد تفاعل بين المتمرّ والمستهدف، فهناك الذين يشهدون الحدّث، وحتى أولئك الذين سمعوا عنه مستقبلاً، قد يتخذون موقفاً بوعّي أو بغير وعّي، أو قد يُشجّعون التنمر في المستقبل؛ عن طريق تجاهله بشكل سلبي، لذلك فإنّ توعية الموظّفين بشأن سلطتهم ومسئولياتهم كمشاهدين سيكون أحد جوانب إيجاد ثقافة أو مناخ يُقلّل من التنمر في العمل.

#### ٤- بيئة العمل "Work Environment":

تُعرّف بيئة العمل بأنها: "جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل، وتتضمّن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية" (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٧: ١٠).

وعليه؛ تتكوّن بيئة العمل من المناخ التنظيمي السائد والثقافة التنظيمية والنواحي الفنية والإجرائية لأداء العمل والتقنية المستخدمة والنُظُم والقوانين الخاصة، والهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأسلوب القيادة، وأنماط الاتصال، ونُظُم التحفيز والفلسفة الإدارية السائدة، وتُعدّ بيئة العمل من العوامل الحاكمة لظهور سلوك التنمر من عدمه.

ويظهر التنمر في مكان العمل عندما يصبح مقبولاً كجزء من ثقافة مكان العمل؛ إذ يمكن أن يظهر التنمر بطرق مختلفة أن توضع توقّعات غير معقولة على الموظّفين، حيث يعني عدم الوفاء بتلك التوقّعات؛ مما يجعل حياتهم غير سارة (عبيد، ٢٠١٨: ١٧١).

وقد أكّد كلٌّ من "الزعيبي" و"مهيدات" (٢٠١٤: ٥٧) أنّ هناك عوامل حاسمة في ظهور سلوك التنمر؛ لأنّ التنمر يحتاج إلى طرفين: متتمرّ وضحية، والتفاعل بينهما لا بد أن يتمّ في بيئة لها صفات وسمات معينة تُشكّل الثقافة السائدة فيها، حيث إنّ عملية

السيطرة على هذه الثقافة وتحويلها من ثقافة سلبية إلى إيجابية؛ هي مهمة الإدارة بالدرجة الأولى، وما تحمله من أفكار واعتقادات، وربما تكون الإدارة هي الجانب الأهم في هذا الموضوع، لأن أي مجموعة من الأشخاص في بيئة العمل يحتاجون لقيادة حكيمة لتنفيذ أهدافهم وأهداف العمل، فإذا كانت ردود فعل الإدارة سلبية، أدّى ذلك بالتأكيد إلى زيادة السلوكيات السلبية، ومنها سلوك التنمر.

وتوصّلت دراسة "ياهايا وآخرين" (Yahaya, et al., 2012: 27) إلى أنّ الثقافات التنظيمية تزيد المشكلة سوءًا عندما لا يفهم القادة التنمر في مكان العمل، أو يتمّ تطبيق إدارة صارمة "Hard Management"، وخلاصت الدراسة إلى ضرورة تصميم برنامج تدريبي يعالج الأسباب الجذرية، ويشارك فيه جميع الأفراد من جميع المستويات، بحيث يُوفّر مهارات للتعامل مع هذا السلوك، وبالتالي؛ يمكن تعزيز بيئة العمل لتصبح بيئة متناغمة "Harmonious Working Environment".

#### ٥- أساليب التنمر:

صنّف "إسماعيل" (٢٠١٧: ١٤) أساليب التنمر إلى أساليب مباشرة، والتي تتمثّل في الضرب والدفع والطعن والصفع والخدش وغيرها من الأفعال المؤذية، وهناك أساليب غير مباشرة، والتي تتضمن تهديد الشخص بالعزل الاجتماعي عن طريق نشر الشائعات، ورفض الاختلاط معه، ونقده من حيث الملابس والعزق واللون والدين وغيرها من الأمور، إضافةً إلى تهديد كلّ من يختلط معه أو يدعمه.

يحدث التنمر في أماكن العمل غالبًا من خلال السلوكيات غير الجسدية كأن يقوم فرد باستهداف فرد آخر أو مجموعة ضد أخرى، يتميّز هذا الاستهداف بأنه سلوك عدواني متكرّر؛ من أجل اكتساب السلطة على الآخرين، أو الحصول على مكاسب، أي: أنه تصرف متعمّد بصورة متكرّرة تجاه أحد الموظّفين بنية الإساءة إليه وإهانته، ووضعه في مواقف محرّجة، أو من خلال التقليل من أدائه في العمل، وقد يتعرّض الموظّفون لهذه المشاكل من زملائهم أو مشرفيهم أو المديرين (مغار، ٢٠١٥: ٥١٥).

وبصفة عامة؛ فإنّه لا يمكن اعتبار سلوكيات العمل السلبية، مثل: الانتقاد، والاتهامات، أو استبعاد الموظّفين من المجموعة الاجتماعية أو الأنشطة الاجتماعية في كل الأحوال تنمّرًا في مكان العمل، حيث يمكن اعتبارها سلوكيات عمل ضرورية إذا

كانت تستهدف التصحيح والتقويم والمحاسبية، أما إذا كانت تستهدف إحراج أو أذى أو ظلم موظف بعينه أو موظفين معينين بشكل متكرر ومخطّط وغير مبرر؛ فهي بالضرورة سلوكيات تنمّرية.

### ثامناً: خصوصية دراسة التنمر في مكان العمل في قطاع التعليم.

أكد كلٌّ من "هويل" و"كوبر" (Hoel; Cooper, 2000) أن مهنة التدريس ومؤسسات التعليم من القطاعات الخطرة "Risk Sectors" في مجال التنمر في مكان العمل التي يرتفع بها سلوك التنمر؛ بالمقارنة بالقطاعات الأخرى، وهذا له علاقة بالتأكد بحجم هذه المؤسسات، فالتنمر أكثر شيوعاً في المؤسسات الكبيرة منه في المنظمات الأصغر.

مع العلم أنّ مؤسسات التعليم مؤسسات قيّمية تربوية، ومراقبة بشكل لخطي من المجتمع ومؤسساته ومن المستفيدين ووسائل الإعلام، ومن الطلاب أنفسهم؛ لما تحدّثه من أثر في تكوين شخصية الطلاب الذين يُمثّلون أفراد المجتمع.

ويعدّ الموظفون في قطاع التعليم من أكثر الفئات عرضةً لخطر التنمر في مكان العمل، فقد أفادت جمعية المعلمين والمحاضرين في بريطانيا أنّ (٧٦٪) من المستطلعين ذكروا أنهم تلقّوا هذا النوع من السلوك من قِبَل رؤسائهم، و(٢٢٪) من زملائهم، وذكر (٢٥٪) أنهم تعرّضوا للتنمر من قِبَل أحد الطلاب، و(٢٣٪) من قِبَل أحد الوالدين (Charilaos, et al., 2015: 65).

وبذلك قد يُعتبر الزملاء أو المديرون في قطاع التعليم من الجناة/المتنمرين، كذلك أولياء الأمور أيضًا عندما يصدر منهم سلوك غير لائق ضد المعلمين، ويرتبط التنمر في مكان العمل ارتباطاً إيجابياً بالاجتهاد والاكنتاب والقلق النفسي، ويرتبط سلباً بتقدير الذات، وجودة الخدمات التعليمية والإنجاز.

وفي قطاع التعليم العالي؛ أكدت نتائج دراسة "هوليس" (Hollis, 2018: 80) التي أجريت في الولايات المتحدة أنّ قطاع التعليم العالي سجل معدلات مرتفعة للتنمر في مكان العمل في التعليم بنسبة (٥٨٪)، وهو أعلى بنسبة (٢٠٪) من القوى العاملة العامة في قطاعات العمل الأخرى، وأكّد أيضًا "هوليس" في دراسة له مكّلة (Hollis, 2019: 3) زيادة اهتمام الباحثين التربويين في دراسة تأثير التنمر المجهّد في مكان

العمل "Stressful Workplace Bullying" على أعضاء هيئة التدريس والموظفين في التعليم العالي، ويأخذ هذا التحليل المحدد في الاعتبار تأثير التنمر في مكان العمل على الصحة النفسية والجسدية لأعضاء هيئة التدريس.

وإذا كان التنمر يُشكّل خطورةً في كلِّ أماكن العمل والقطاعات الحكومية والخاصة، إلا أنه أشد خطورةً في مؤسسات التعليم؛ لما يعكسه من نتائج نفسية ومهنية وصحية تُؤثر على العملية التعليمية، وبالتالي؛ مخرجات التعليم. فعلى سبيل المثال: إذا حدث التنمر في المدرسة على مستوى المعلمين، فيمكن أن يكون الطلاب هم الشهود الذين يعاصرون موقف التنمر، وبالتالي؛ تنعكس كافة النتائج السلبية التي تقع على الضحية عليهم، سواء كانت نتائج صحية أو معنوية أو قِيميّة؛ بالإضافة إلى افتقار الحساسية تجاه السلوكيات السلبية، وبتكرار السلوك فإنهم يكتسبونه، ويفتقدون معنى القدوة وقيم التعامل والمواطنة؛ لتختلّ بذلك سلوكيات وقيم المجتمع بأسره.

وما ينطبق على الإدارات التنفيذية ينطبق على الإدارات والمديريات التعليمية؛ فهي أجهزة إدارية وسطى، منوطٌ بها التوجيه والإشراف والمتابعة، الأمر الذي يُحتّم أن يتمتع فريق العمل فيها بقدرٍ عالٍ من الاحترام والرُقّي في التعامل فيما بينهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين، والقدرة على حلِّ الصراعات وفهم المشاعر الشخصية، والاحترام المتبادل؛ لأنه في حالة حدوث خللٍ في هذه القيم سينعكس هذا بدوره على الجهات التنفيذية التي تُشرف عليها، فهي المسئولة عن القضاء على السلوكيات السلبية في الإدارات النوعية والتنفيذية التابعة لها، فماذا يحدث في منظومة التعليم إذا كانت السلوكيات السلبية هي السائدة فيها.

### المبحث الثاني: مصادر التنمر في مكان العمل:

أشار "إسماعيل" (٢٠١٧: ١٤) إلى أنّ التنمر في مكان العمل قد يحدث بين الزملاء داخل محيط العمل، وكذلك يشمل تنمر الرئيس على المرؤوس داخل المنظمة، وقد يحدث بطريقٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ، وأكّدت "أرنوط" (٢٠١٧: ٤٠٢) على أنّ الموظف يمكن أن يتعرض للتنمر في مكان العمل من سخرية وإدانة وإهانة واحتقار وابتزاز ومكائد وغيرها من السلوكيات السلبية بشكلٍ متكرّرٍ من الإدارة أو الزملاء أو المستفيدين.

وبذلك تتعدّد مصادر التنمّر في مكان العمل، فبعضها يصدر من الرؤساء أو المشرفين المباشرين تجاه المرؤوسين، وبعضها من المرؤوسين تجاه رئيسهم المباشر، وبعضها من زملاء العمل تجاه موظفٍ بعينه أو مجموعة عملٍ بعينها، وبعضها يصدر من الجمهور طالب الخدمة تجاه الموظف، وأخيراً؛ قد يصدر سلوك التنمّر من الموظف في العمل تجاه الجمهور، ويمكن عرض هذه المصادر على النحو التالي:

#### أ- تنمّر المديرين/الرؤساء المباشرين تجاه الموظف "Supervisory Bullying/Abusive Supervision"

يحتلّ موضوع القيادة الإشرافية مكانةً مهمةً في أدبيات الإدارة، وبالتحديد في الكيفية التي يتفاعل من خلالها المشرفون المباشرون مع مرؤوسهم في العمل، والعواقب المرتبطة باستخدام سلوكيات المشرف المختلفة، فهناك سلوكيات المشرف الإيجابية تجاه الموظفين، مثل: التحفيز وتحقيق العدالة وزيادة الدافعية وتطوير الأداء الفردي والجماعي، والمواقف الإيجابية تجاه الوظيفة والتنظيم والموظفين، وعلى الجانب الآخر؛ قد يوجّه المشرف المباشر سلوكيات عدائية تجاه موظفٍ بعينه أو مجموعة بعينها، مثل هذه السلوكيات التي تتضمن في الغالب أفعالاً غير جسدية؛ مثل: نوبات الغضب، والسخرية والتهمك، ونسبة الفضل في نجاحات الموظف الكفاء لنفسه، وحبس المعلومات، والغموض وعدم الوضوح.

وأشار "تير" (Tepper, 2007: 262-265) إلى أنّ هذا النوع يندرج تحت تسلط التدرّج الهرمي بشكل عام "Generalized Hierarchical Abuse"، وأطلق عليه بعض الباحثين عدة تسميات مختلفة للإشارة إلى السلوكيات السلبية للمشرف، والتي يتعمّد فيها مضايقة موظفٍ بعينه أو مجموعةٍ بعينها، مثل: الاستبداد المصعّر "Petty Tyranny"، وعدوان المشرف "Supervisor Aggression"، وتقويض المشرف "Supervisor Undermining"، والإشراف المسيء "Abusive Supervision".

بينما وصف هذا السلوك "هويل" و"كوبر" (Hoel; Cooper, 2000) بأنّه تنمّر، وأطلق عليه كلّ من: "روسيجنو" و"لوپيز" و"هودسون" (Roscigno; Lopez; Hodson, 2009: 1562) مصطلح تنمّر المشرفين

"Supervisory Bullying" وعرفه بأنه: "مجموعة السلوكيات الماكرة والمتطرفة التي تُشكّل تنمراً إشرافياً "من أعلى إلى أسفل" في سياق العمل، ويُعتبر التنمّر من قِبَل المشرفين والمديرين المباشرين، أمراً أساسياً للدراسة العامة لديناميكيات مكان العمل والتقسيم الطبقي؛ نظراً لفروق القوة الرسمية، والعديد من التكاليف المادية والاجتماعية والنفسية المباشرة الناشئة عن قوة الانتهاكات الهرمية في مكان العمل.

ووفقاً لدراسة أجراها معهد التنمّر في مكان العمل؛ فإنّ واحداً من كلّ ثلاثة موظّفين يتعرّض للتنمّر في مكان العمل؛ إما كضحية أو كشاهدٍ يعاني من أضرار جانبية من مشاهدة سلوك التنمّر، وحوالي (٧٥٪) من تلك الحالات تضمّنت تنمراً من أعلى إلى أسفل من قِبَل المشرف، ويمكن أن يتسبّب قليلٌ من العيوب التنظيمية أو التشغيلية في بعض الفوضى؛ لينتشر التنمّر في مكان العمل، ومع ذلك يُفِلت العديد من المتممّرين في هذا المستوى من سلوكهم التعسفي بحكم منصبهم أو سلطتهم في مكان العمل (In: Killoren, 2014: 1-2).

أطلق "روسـينو" و"ويـيز" و"هودسون" (Roscigno; Lopez; Hodson, 2009: 1562) في هذا المستوى -بشكلٍ عامٍ- على المديرين أنهم مرتكبو التنمّر "Perpetrators of Bullying"، وغالباً ما يربطون التنمّر "من أعلى إلى أسفل" "Top-Down" بالهياكل التنظيمية الهرمية، بالإضافة إلى دور الإشراف التسلسليّ على الآخرين، وتباينات القوى في العلاقات السائدة في المنظّمة، ولاسيما إساءة استخدامها، وهذا نتيجة ضعف الهدف/المتنمّر عليه، واختلال توازن القوى الناتج عن التسلسل الهرمي للمنظّمة، وعليه أكّد كلّ من: "فليت وفليت" (Fleet; Fleet, 2012: 179) أنّ التنمّر من قِبَل المديرين يبدو أكثر تأثيراً من نظرائهم في العمل.

وبذلك يكون التنمّر في مكان العمل في هذا المستوى يُمثّل ميل بعض أصحاب العمل أو المديرين أو رؤساء العمل إلى السيطرة والهيمنة على مرؤوسهم، ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف لدرجة أنّ عدداً لا يُستهان به من الموظّفين قد يجبرون نفسياً وقهرياً على ترك العمل، أو تقديم الاستقالة من المنصب أو العمل، أو التحويل إلى قطاع آخر أو جهةٍ أخرى (مغار، ٢٠١٥: ٥١٣).

وتؤدّي السلطة في هذا المستوى دورًا مهمًا في أن يحدث التنمر على شخص آخر، وعادةً يُنظر إلى المدير باعتباره متممًا في مكان العمل من خلال تصوّرات المرؤوسين أو زملاء العمل لمدى انخراط المشرفين في سلوكيات عدائية، لفظية وغير لفظية وغير جسدية، تستهدف الاستبعاد الاجتماعي للموظف بطريقة مخطّطة ومقصودة، فلا يُنظر إلى هذه السلوكيات إذا حدثت مرةً واحدةً على أنها تنمر.

ولكن في تفاعلات بيئة العمل هناك إمكانية لبعض الموظفين داخل مكان العمل للوصول إلى مجموعة من مصادر السلطة المستمدة من قريهم للإدارة، ويمكن استخدامها بشكل غير مناسب، فهم يمارسون التنمر بدون خوف؛ لأنهم متأكدون أنّ الإدارة سوف تحمي المتمم، وتتغاضى عن تصرفاته السيئة.

إنّ التسلّط التنظيمي بمظاهره المختلفة من استغلال سلطة الأمر إلى سلطة اتخاذ القرار، ونقل الموظف، وفرض الرقابة والعقوبات المُجففة ماديًا ومعنويًا، تؤدي إلى الاستبعاد الوظيفي، الناتج والمسبب للتنمر الوظيفي، حيث يستغل المدير المنصب والرتبة للضغط على المستويات الوظيفية الأقل؛ من خلال التوزيع المُجف للمهام وتجاوز الصلاحيات إلى النقل المتكرّر للموظف؛ ما يُؤثّر على مردوده وأدائه الوظيفي ودوران العمل، وتعمد إصدار أوامر فوقية بصورة متسلّطة ومستمرة، تجعل من الموظف آلة تُطَبّق، لا تناقش، ولا تشارك في اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بمهامه (هدى، ٢٠١٧: ٣٧٣).

وقد أجرى كلٌّ من "فليت" و"فليت" (Fleet; Fleet, 2012: 197) دراسةً استقصائيةً عن التنمر في مكان العمل، وشمل المسح عددًا من السلوكيات الخطيرة التي حدّدها الموظفون وميَّزوها على أنها "إدارة سيئة" "Bad Management" أو رؤساء سيئون "Bad Boss"، وأظهرت النتائج أنّ التنمر في مكان العمل ببعض المؤسسات الحكومية بالولايات المتحدة يُمثّل مشكلةً خطيرةً، وخاصةً السلوك الإداري السلبي الموجّه إلى موظفٍ معين؛ خاصةً في وجود الآخرين.

وأشار "عبيد" (٢٠١٨: ١٧١) إلى أنّ من أبرز سلوكيات تنمر المشرفين المباشرين: رفض اعتراض أي موظف، وإقالة الموظفين الذين يعانون من الإجهاد، بينما يتجاهل أو ينكر المتمم الأسباب المحتملة المرتبطة بالعمل، وتشجيع الموظفين على

افتعال الشكاوى حول الزملاء؛ بوعود الترقية، أو تهديدات الانضباط، ومن أمثلة التنمر في مكان العمل: النقد غير المبرر، اللوم بدون مبرر واقعي، التعامل بشكل مختلف مع الموظف الضحية عن بقية الموظفين، الاستبعاد أو العزلة الاجتماعية، الصراخ أو الإهانة الموجهة للموظف الضحية، المراقبة المفرطة للموظف، يتم إعطاء الموظف مواعيد نهائية لإنجاز العمل غير واقعية.

قد يبدو أن هذا المستوى من التنمر في العمل من الصعوبة أن يحصل الموظف المتمم به على حقه فيما يتعرض إليه من مضايقات من رئيسه، ففي الأغلب؛ يعلم أنه إذا تقدم بشكاوى إلى الإدارة العليا، فسوف يتم تجاهل اتهاماته، أو الأسوأ من ذلك أن الضحايا تظهر عدم الرغبة في دخول مواجهات خاسرة ومعروفة نتائجها مقدماً، كما يدرك أن الرئيس المتمم سوف يقلت من العقاب أو المساءلة، الأمر الذي يؤدي ببساطة إلى مضاعفة اعتماد المتمم على السلوك المهيمن لإنجاز الأمور والقضاء على المنافسة، ويعرف المتممون/المديرون هذه الثغرات النفسية والقانونية، فيقومون بالاستمرار في سلوك التنمر، بل ومضاعفة إساءة معاملتهم.

وتجدر الإشارة بأن الانتقاد أو المراقبة من قبل المدير لا يُعتبر في جميع الأحوال تنمراً، على سبيل المثال: لا يُعتبر النقد الموضوعي البناء من أجل تطوير أداء الموظفين، والذي يُعقبه إجراءات تأديبية مرتبطة مباشرة بالسلوك السيئ في مكان العمل أو الأداء الوظيفي المترهل تنمراً، لكن النقد غير المبرر، والذي يُقصد به تخويف أو إذلال أو عزل أي موظف دون سبب أو مبرر مهني يمكن اعتباره تنمراً. وقد يسيء المشرف معاملة الرؤوسين للحصول على أداء عالٍ أو لإرسال رسالة مفادها أنه لن يتم التسامح مع الأخطاء، فيمكن أن يقع هذا السلوك في نطاق الإشراف الحازم، لكن نية المشرف المباشر في هذه الحالة ليست تعمّد الضرر أو الأذى للموظف المستهدف.

ويمكن تلخيص أهم ممارسات تنمر الرؤساء المباشرين في: تعمّد عدم المناذاة بالاسم، وتعمّد السخرية من الموظف المستهدف أمام الزملاء، والمراقبة والانتقاد المبالغ فيه لأدائه في العمل بصفة مستمرة وبدون مبرر، والتكليف بمزيد من مهام العمل بشكل متعمّد وبدون أجر، والتقليل من عمله بغرض دفعه للفشل، وإسناد المهام التافهة التي لا تعكس مهارات الموظف أو مستواه العلمي، والتهديد المستمر بلا سبب فعلي يستدعي

ذلك، وتجاهل المقترحات أو المداخلات التي يُقدّمها في الاجتماعات الرسمية، واستبعاده من المحادثات التقليدية في بيئة العمل؛ من أجل إشعاره بأنه غير مرحّب به.

### ب- تنمّر المرؤوسين/الموظّفين تجاه المدير "Upwards Bullying":

يمكن أن يكون هناك تنمّر من المرؤوسين تجاه المدير، وهذا موجود في بعض بيئات العمل، وقد يرجع ذلك إلى ضعف شخصية المدير، أو عدم عدالته؛ سواء في المعاملات أو الإجراءات أو توزيع مهام العمل، أو قد تكون عائدة إلى قلة خبرته في العمل الإداري، أو إلى تعمّده إرهاب الموظّفين بأعمال ومهام غير ضرورية، وتحميلهم ساعات عمل إضافية بدون أجر، فتظهر التنظيمات غير الرسمية والتكتّلات تجاهه، وبذلك يمكن للموظّفين من المستوى الأدنى التتمّر على أولئك الذين يعملون فوقهم.

كذلك قد تؤدي ضغوط التغيير التنظيمي المعاصر، والتي تفاقمت بسبب الطبيعة المتغيّرة للعلاقات الشخصية في مكان العمل إلى جعل المديرين عُرضةً للتتمّر في مكان العمل من قبل موظّفيهم، هذا المستوى الذي أطلق عليه "التتمّر التصاعدي"، وهو التتمّر الموجّه إلى المديرين من موظّفيهم، ويُعتبر هذا المصدر من التتمّر ذا أهمية مركزية لسياسة وممارسة إدارة الموارد البشرية (1) (Branch, et al., 2005).

وكان من أهم نتائج دراسة كلّ من: "لاميرتز" و"أكينو" (Lamertz; Aquino, 2004: 814) -والتي أُجريت على عينة من الموظّفين الحكوميين في مكتب حكومي جنوب الولايات المتحدة-: أن المديرين كانوا أكثر عرضةً للإيذاء "Victimization" من الأعضاء الآخرين (غير المديرين)، حيث طُلِبَ من المستجيبين الإبلاغ عن الإيذاء من قبل زملائهم، وأبلغ المديرين في العينة عن تعرّضهم للتتمّر من قبل مديرين آخرين، ومن المرؤوسين في نفس المكتب، والذين قد يكون لديهم القليل من السلطة الرسمية ضدهم، بالإضافة إلى الموقف غير المستقر للمديرين؛ حيث يجب عليهم التعامل في نفس الوقت مع المطالب والاحتياجات المتضاربة للأشخاص الموجودين فوقهم وتحتهم في التسلسل الهرمي، دون أن يكونوا قادرين على الاعتماد بشكل فعّال على سلطاتهم الرسمية.

ويبدو أنّ هذا المستوى من التتمّر مخالف لقواعد الفكر والثقافة السائدة في مكان العمل؛ لأنه يشير إلى أنّ القوة يمكن أن تتدفق من أسفل إلى أعلى في التنظيم الإداري،

وأنَّ الموظَّفين لديهم عدد من مصادر القوى التي تتجاوز رئيسهم المباشر، وأنه في حالات التنمر التصاعدي قد تتمُّ إساءة استخدام هذه القوى لدوافع فردية؛ لهدم كيان العمل، وبذلك يُعتبر المدير الذي يخالف القواعد الاجتماعية للمجموعة المتمرِّة عُرضَةً للعقاب في صورة تنمر من موظَّفيه.

ويمكن تلخيص أهم ممارسات تنمر الموظَّفين تجاه رؤسائهم في: النقد المستمر وغير المبرر لقراراته، والعزوف عن حضور الاجتماعات أو تعمد الانسحاب منها لأنفه الأسباب، إظهار عدم الاحترام المستمر للرئيس المباشر، التباطؤ في استكمال المهام العاجلة، نشر الشائعات عنه، واتهامه دائماً بالفشل وضعف مهاراته في تسيير العمل، والقيام بأشياء مهنية لجعل رئيسه المباشر يبدو غير كُفءٍ أمام رؤسائه.

### ج- تنمر زملاء العمل تجاه موظف بعينه "Peer Bullying/ Peer Abuse/Horizontal Bullying":

يمكن أن يحدث التنمر في العمل في الاتجاه الأفقي بين الأشخاص الذين يعملون معاً بشكل وثيق ومباشر في نفس القسم الإداري، ويمكن أن يحدث أيضاً بين الزملاء عبر الأقسام الإدارية الأخرى، وغالباً ما يحدث سلوك التنمر في شكل استفزاز واضح، فهو شكل من أشكال الإساءة، ويُطلق عليها تنمر زملاء العمل "Co-Workers Bullying" أو إساءة الأقران "Peer Abuse".

وهذا المستوى من التنمر يُوَدِّع عملية تنطوي على القواعد الاجتماعية والتنظيمية الضمنية، وعضوية المجموعة، والشبكات غير الرسمية للاتصالات الشخصية، وبالتالي؛ الاستفادة من مصادر القوى غير الرسمية أو الشخصية "Informal/Personal Sources of Power" المتاحة في مكان العمل (Branch; Ramsay; Barker, 2013: 7)، وتوصَّل كلٌّ من: "بوزارد" و"كليك" و"بينجول" (Poussard; Celik; Bingol, 2018: 488) في دراستهم إلى أنَّ معظم سلوكيات المهاجمة التي تستهدف المكانة المهنية للضحية يرتكبها الرؤساء، في حين أنَّ مهاجمة العلاقات الاجتماعية للموظَّف المستهدف يرتكبها أقرانهم، وكلٌّ من الرؤساء والأقران يشيع لديهم ارتكاب المضايقات المتعلقة بالسمعة الشخصية؛ من خلال نشر

الشائعات الكاذبة، وإظهار السلوك المُهين بشأن الحياة الشخصية للضحية وخصائصه، وإبداء تعليقات هدامة وعدوانية.

وهذا النوع من التنمر منتشر جدًّا في بيئة العمل النسائية كإطلاق الشائعات المُغرِضة بحق الموظفة، والتي قد تطال أخلاقها، أو أن تقوم زميلاتها في العمل بإيذائها بكافة الأشكال؛ كتقديم شكاوى وتقارير كُيدية بحقها أو باسمها، أو نشر الأكاذيب، والتلاعب بالألفاظ، ونسبة القيل والقال لها كذبًا، كل ذلك بهدف تشويه صورتها عند المديرية، أو لمنعها من ترقية متوقَّعة أو من مركزٍ وظيفيٍّ أو للحصول على مكانة خاصة عند المديرية (مغار، ٢٠١٥: ٥١٦).

يقوم متتمرو العمل باختيار بعض زملائهم، الذين يرون أنهم الأكثر تهديدًا لأدائهم في العمل، حيث يرغب الشخص في إحباط زميله عندما يشعر بأن وجوده يُمثّل تهديدًا لوجوده وعمله أو ترقيته، وعندما لا يتمّ التعامل مع التنمر أو تجاهله؛ يصبح من الأسهل على الأشخاص مواصلة التنمر - خاصةً عندما يكون التنمر خفيًا-، وعليه؛ يستمرّ المتتمرون عن عمدٍ في جعل الآخرين يبدون سيئين عند مديرهم، وقد ينتهي بهم الأمر إلى الحصول على المديح أو الإشادة أو الترقية.

وأكدت نتائج دراسة "ريفيرا" و"مارتينز" و"كوكس" (Rivera; Martinez; Cox, 2014: 186) أن زملاء العمل يكتسبون الثقة في التنمر على شخصٍ ما إذا رأوا مُشرفهم يفعل الشيء نفسه، كما توصّلوا إلى أنّ المهاجمة من قِبَل زملاء العمل من أجل التنمر في مكان العمل كانت غير ممارسة بدرجة كبيرة، فقط نسبة (٥.٣%) هم الذين يتعرّضون للتنمر بدرجة كبيرة؛ حيث أبلغ غالبية الموظّفين الذين شملهم الاستطلاع عن سلوكيات مهاجمة واحدة من زملائهم في الماضي القريب، ومن المهم هنا ملاحظة أنّ الباحثين يعتقدون أن الإبلاغ الذاتي عن التنمر في مكان العمل نادر جدًّا.

والمديرون بحاجة إلى النظر إلى ما وراء الهيكل التنظيمي الرسمي عند تنفيذ الإجراءات المصمّمة لمنع سوء معاملة الموظّفين "Mistreatment" من قِبَل الموظّفين الآخرين، فالتنمر في جوهره إيذاء "Victimization"؛ إلا أنه يمكن التحقيق في ضعف نظام اجتماعي معين لظهور التنمر المختلّ، أو التقييد الاجتماعي لتصور من هم خارج

بيئة العمل، أو الديناميكيات الاجتماعية السلبية المماثلة؛ من خلال دراسة التقسيم الطبقي على مستوى النظام (Lamertz; Aquino, 2004: 818).

ويمكن تلخيص أهم ممارسات تنمّر زملاء العمل في: التعليقات غير اللائقة والمفتقدة للاحترام، والاحتفاظ بمعلومات ضرورية لإتمام العمل بشكل متعمّد، يتلذّد بإلقاء اللوم على الآخرين دون وجه حقّ، وتعمّد إخفاء معلومات ضرورية قد تساعد في إنجاز مهام العمل، وإطلاق الشائعات المُعرضة أو نشر الأكاذيب التي قد تطال الأخلاق والحياة الشخصية للموظّف، وكتابة شكاوى أو تقارير كيديّة بهدف تشويه الصورة العامة، إلى جانب سلوكيات الاستبعاد الاجتماعي المتمثّلة في: الاستبعاد من المناسبات الاجتماعية، والمحادثات التقليدية، وتهميش المقترحات أثناء الاجتماعات.

#### د- تنمّر الجمهور/العملاء تجاه الموظّف "Customer Incivility/Customer Abuse":

لا تقتصر مصادر حدوث سلوكيات الإيذاء والعدوان والتنمّر بين الأفراد داخل مؤسسة العمل على الرؤساء أو زملاء العمل؛ حيث يمكن أن تكون سلوكيات التنمّر صادرةً من أفراد خارج المنظمة "Organizational Outsiders"، وتُسمّى مضايقات العملاء، والتي عادةً ما تحدث من خلال تفاعل يغلب عليه سلوكيات غير حضارية أثناء تقديم الموظّف الخدمة، وفي أهمية هذا المصدر يضيف "ياجيل" (Yagil, 2018: 1): "أنّ المعاملة السيئة من العملاء هي تجربة يومية يمر بها عديد من الموظفين، لها نتائج أكثر خطورةً من سوء معاملة زميل العمل أو المشرف".

وتختلف نوعية العملاء باختلاف الهيكل التنظيمي للمنظمة، على سبيل المثال: يتعامل الموظّف في الأجهزة الإدارية الوسطى للنظام التعليمي مع الجمهور أو العملاء من خارج هذه الأجهزة، وهم عدة فئات، من أكبر هذه الفئات فئة أولياء الأمور، الذين يرغبون في الحصول على الموافقات لحركات النقل أو التحويل للطلاب، وتوثيق الشهادات، أو الحصول على خدمات التأمين الصحي لأولادهم... وهكذا، كذلك هناك فئة المعلمين في المدارس الذين يحتاجون بيانات خاصة بمفردات مرتبهم وصحيفة الأحوال،

أو الذين يرغبون في النقل، وطلب الإجازات، وغيرها من المعاملات الإدارية التي تختصُّ بها الإدارات التعليمية من الجمهور.

وقد يعكس أيضًا هيكل السلطة لبعض المؤسسات الأكاديمية -مثل: الجامعات- نظرةً مغايرةً لوضع العملاء؛ حيث يكون أعضاء هيئة التدريس والإدارة قادةً والطلاب هم العملاء، فإنَّه مع التحوُّل إلى الثقافة الإدارية الجديدة التي تُؤكِّد على التمويل المدفوع للحصول على الخدمات التعليمية، أصبح الطالب عميلًا، ويتم تمكينه بهذه الصفة وتُسمَّى مضايقاته في هذه الحالة بـ "Student Incivility" (Keashly, 2019: 39).

وأطلق "براهنام" (Brahnam, 2005: 62) على إساءة العملاء مصطلح "Customer Abuse"، بينما أطلق عليها "سليتر وآخرون" (Sliter, et al., 2010: 476) مصطلح مضايقات العملاء "Customer Incivility"، وترتكز هذه الإساءة أو المضايقة على السلوك اللفظي في الغالب، وقد تتضمَّن الإساءة اللفظية من العملاء، والتي يمكن أن يكون لها تأثيرٌ سلبيٌّ على الأهداف التي يُتوقَّع أن تتحكَّم في ردود أفعالهم السلبية، وهي نوعٌ من المتاعب اليومية "Daily Hassle" تظهر في صورة مضايقات ترتبط بشكلٍ إيجابي بالإنهاك العاطفي "Emotional Exhaustion" للموظَّفين؛ من خلال مطالب العمل النفسية المدركة لوظيفة الفرد.

بلا شكَّ هناك تكاليف معنوية كبيرة تأتي من الإساءة اللفظية من الجمهور، يكفي ضياع الوقت في التعامل مع هذه الإساءات دون إنجاز الخدمة المطلوبة، إلى جانب أنَّها تخلق بيئة عملٍ مرهقة، تقعد معها المنظمات الجودة والتميز في تقديم الخدمة، وتُقلِّل من احترام الموظَّفين لذاتهم ورضاهم الوظيفي، وهذا بدوره يُؤدِّي إلى ارتفاع معدلات الدوران والمشكلات الصحية المتعلقة بالإجهاد والأزمات النفسية، إلى جانب أنَّ مثل هذه الاتصالات ذات الطبيعة المسيئة من العملاء تُؤدِّي في الغالب إلى تشويه سمعة المنظمة، والصورة الذهنية المدركة عنها.

واستقصت دراسة "أرنولد" و"والش" (Arnold; Walsh, 2015: 362) مجموعةً من العوامل التي تُؤثِّر على العلاقة بين مضايقات العملاء والرفاهية النفسية للموظَّفين، وتوصَّلت إلى أنَّ القيادة التحويلية من أبرز العوامل التي قد تُؤدِّي إلى تهدئة العلاقة بين

مضايقات العمل ورفاهية الموظف "Employee Well-Being"، حيث تُعدّ القيادة التحويلية من أهم الموارد المستندة إلى المؤسسة التي تُؤثّر على كلّ من التقييم الأولي والثانوي للموظف، وتُعتبر مفيدةً في التخفيف من النتائج الضارة للموظفين المتعلّقة بسوء معاملة العملاء للموظف.

كما توصلت دراسة "كيم" و"كو" (Kim; Qu, 2019: 69) -والتي أُجريت على إحدى المؤسسات الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية- إلى أنّ مضايقات العملاء ترتبط بشكل إيجابي بكلّ من الاحتراق الوظيفي والمتطلبات النفسية للوظيفة، وتشير هذه العلاقات إلى أنه إذا واجه الموظفون مضايقات مع العملاء؛ فإنهم يميلون إلى الشعور بالإرهاق والاحتراق، وضعف متطلبات العمل المعنوية.

وقد ينظر الجمهور المتعامل مع المؤسسات التعليمية في بعض الأحيان إلى الموظف نظرة استعلاء، ولا يراعي ما يعانيه من ضغوط العمل الناتجة عن ضخامة عدد منسوبي قطاع التعليم الذين يتعامل معهم بصفة يومية، وضغط اللوائح والقوانين التي هو مُلزم بتنفيذها حتى لا يتعرّض للمساءلة القانونية، بالإضافة إلى المركزية الشديدة، فهو في العادة لا يستطيع اتخاذ قرار بشأن طلب معين دون الرجوع إلى رئيسه المباشر، والمستفيد لا يدرك هذا التقيّد البيروقراطي.

وعلى الجانب الآخر؛ فإنّ التعامل مع الجمهور هو حدّث يومي؛ أي: أنه أمرٌ لا مفرّ منه، خاصةً في المؤسسات التعليمية، فيمكن أن يتعامل بعض الموظّفين داخل تلك المؤسسات مع عشرات من المستفيدين في أوقات العمل بصفة مستمرة بدون فواصل، وهناك ضرورة لضبط النفس من قبل الموظف؛ للحفاظ على معايير الخدمة عالية الجودة في المواقف التي يُظهر فيها الجمهور سلوك التمرّ تجاههم، بينما يتصرّف الموظفون معهم بطريقة منضبطة، وهو ما يُحتمّ عليهم عدم إظهار مشاعرهم الحقيقية، ولكن بالتأكيد هذا يُؤثّر على ارتفاع مستويات التوتّر لديهم.

وقد اقترح "براهنام" (Brahnam, 2005: 62) معالجة المشكلة؛ من خلال صياغة سياسات وتنفيذ برامج تدريبية مصمّمة لتعليم الموظّفين كيفية التعامل مع إساءة معاملة العملاء بجميع أشكالها، ومن أكثر الأنظمة شيوعاً المتاحة إستراتيجية "وضع حدود سلوكية" (Behavioral Limit Setting (BLS)) التي تدعو إلى اتّباع نهج عدم التسامح

مطلقًا مع إساءة معاملة العملاء، وإستراتيجية "التحكّم، والإقرار، وإعادة التركيز، وحل المشكلات" "Control, Acknowledge, Refocus, Problem-solve (CARP)" التي تُركّز على نزع فتيل عداء العملاء، وإعادة التركيز على حل المشكلات، وهذا بديلاً لرد الفعل الطبيعي تجاه السلوك العدواني: الدفاع أو الهجوم المضاد، نظرًا لأنّ ردود الفعل هذه تميل إلى إثارة سلوكٍ أكثر سوءًا.

ويمكن تلخيص أهم ممارسات مضايقات الجمهور طالبي الخدمة في: الإساءات اللفظية بتوجيه التهديدات المستمرة والمباشرة بطريقةٍ مبالغ فيها، مثل: الاتهام بالتباطؤ في إنجاز الخدمة المقدّمة دون تقدير لحجم المعاملات التي تُجرى يوميًا، ورفع الصوت أثناء التعامل مع الموظف بدون مبرّر، واستخدام ألفاظ غير لائقة لا تناسب مكان العمل، والإساءات الجسدية بتعمّد الاحتكاك الجسدي بالموظف كالضرب أو الدفع أو الركل، والاندفاع بإتلاف الممتلكات وتخريبها، وإخفاء بعض الأوراق أثناء تقديم الخدمة لإلحاق الأذى بالموظف، إلى جانب كتابة الشكاوى الكيدية دون وجه حقّ أو مبررات كافية تستدعي ذلك، أو تقديم رشوة، وتشويه السمعة في مكان العمل وخارجه.

### القسم الثالث

**تشخيص واقع تنظيم عمل الإدارات التعليمية في مصر، وتحديد مواضع الاهتمام**

**بظاهرة التنمر في القوانين ومدونات السلوك الوظيفي (الواقع النظري)**

سوف يتناول هذا القسم واقع تنظيم عمل الإدارات التعليمية في مصر، وذلك بوصفها البيئة المكانية التي سوف يتم قياس سلوك التنمر في مكان العمل فيها؛ لمعرفة طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة فيها، والقواعد المنظمة للعمل، وموقع الإدارات التعليمية في الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم في مصر، والتنظيم الإداري للإدارات التعليمية في مصر، والطاقت البشرية العاملة في الإدارات التعليمية ما بين الموظفين الذين يتبعون قانون التعليم، والآخرين الذين يتبعون قانون الخدمة المدنية، ومواضع الاهتمام بظاهرة التنمر في القوانين، ومدونات السلوك الوظيفي، والتي تخضع لها الإدارة التعليمية باعتبارها من القطاعات الحكومية الخاضعة لها.

أولاً: موقع الإدارات التعليمية في الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم في مصر.

يشير الواقع إلى أنّ إدارة التعليم في جمهورية مصر العربية تتمّ من خلال المستويات الثلاث التالية: على المستوى القومي (المستوى المركزي) من خلال وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة) وما يتبعها، وعلى المستوى الإقليمي والمحلي من مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات المصرية والإدارات التعليمية في المراكز والمدن المصرية وما يتبعها، وعلى المستوى الإجرائي من خلال الإدارات المدرسية في المدارس بمراحل التعليم قبل الجامعي وما يتبعها (خليل، ٢٠١٤: ١٦٠).

وأشارت "السيد" (٢٠١٩: ٢٩٩) إلى أهمية الإدارات التعليمية؛ حيث تُعتبر الإدارة الوسطى وبداية تنفيذ السياسة التعليمية، والقرارات الوزارية والإشراف على متابعة المدارس والعملية التعليمية، وأضاف "عبد الله" (٢٠٢٠: ١٨٦) أنّ الإدارة التعليمية في مصر تُمثّل حلقة الوصل بين المديرية التعليمية والمدارس، وتتولّى مسئولية تنفيذ تعليمات المديرية وتوجيهاتها، والإشراف على حُسن سير العملية التعليمية بالمدارس، وتتولّى مجالس المدن والقُرَى إنشاء المدارس الواقعة في نطاقها وتجهيزها، ويوجد هيكل إداري لكلِّ مرحلةٍ من مراحل التعليم العام في كلّ إدارة تعليمية.

وهذا الهيكل التنظيمي الرسمي لإدارة التعليم في مصر يتضمّن عددًا من المستويات الإدارية التي تتّسم بالشكل الطولي؛ مما يُؤدّي إلى طول خط السلطة الرسمي، وكلما زاد طول خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم، كما أنّ هذا له تأثيره السيئ على الاتصالات؛ حيث إنها تأتي متأخرة أو لا تصل، أو تصل وبها تحريف، ويؤدي هذا التعدّد في المستويات الإدارية أيضًا إلى قلة الأداء في العمل، وازدياد فرص الهدم والفقد في الجهد والوقت (خليل، ٢٠١٤: ١٦٠).

وبذلك تُعدّ الإدارات التعليمية أجهزةً إداريةً ذات سلطة تعليمية، تتبع دوائر الوحدات المحلية بكل محافظة، وتقوم بالإشراف على تنفيذ السياسات والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية بالمدارس، والصادرة من وزارة التربية والتعليم المصرية، وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

### ثانياً: التنظيم الإداري للإدارات التعليمية، ومستوياتها.

يُعَدُّ الهيكل التنظيمي الداخلي للإدارة التعليمية مجموعة من العلاقات الإدارية والمسئوليات لكلِّ قسمٍ في الإدارات التعليمية، والذي يرأسه مدير عام الإدارة التعليمية، يليه وكيل للإدارة التعليمية ويعاونه مكتبه الفني (السيد، ٢٠١٩: ٣١٥).

وتتكوّن الإدارة التعليمية من مدير عام إدارة يعاونه مكتبه الفني، يتكوّن من: مدير المكتب الفني، ومدير الشؤون القانونية، ومدير التخطيط والمتابعة، ومدير الاتصال السياسي، ومدير العلاقات العامة، ومدير خدمة المواطنين، ومدير الأمن، ومدير الجودة واللامركزية، ومدير إدارة الشؤون المالية والإدارية على درجة رئيس قسم (السيد، ٢٠١٩: ٣١٦).

ومن الملاحظ أنّه لا يوجد هيكل تنظيمي داخلي موحد لكلِّ الإدارات التعليمية، سواء على مستوى كلّ محافظةٍ أو على مستوى محافظات الجمهورية؛ حيث من الممكن أن تختلف مسمّيات بعض الوحدات أو الأقسام الإدارية من إدارة تعليمية إلى أخرى، طبقاً لمستوى الإدارة التعليمية (الأول - الثاني)، والذي يتحدّد تبعاً للكثافة الطلابية وعدد المدارس والفصول والمعلمين، الأمر الذي قد يترتب عليه تقليل انسيابية العمل، وبيروقراطية الإجراءات، وتعقّد العلاقات التنظيمية بين تلك الإدارات بعضها البعض، على مستوى محافظات الجمهورية.

وأدّى عدم وجود هيكل تنظيمي يُحدّد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة إلى غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، رغم أنّ هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقييم، لكنها تعمل في غيابٍ كاملٍ للتنسيق والتكامل (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٤٧).

أما فيما يتعلّق بمستويات الإدارة التعليمية، فقد نصّت المادة الثانية من القرار الوزاري رقم (٨٨) لسنة ١٩٨٨م على أن تُنشأ إدارات تعليمية في دوائر الوحدات المحلية ويُحدّد مستواها على النحو الآتي (قرار وزاري رقم (٨٨)، ١٩٨٨: ٢):

١- إدارات من المستوى الأول: بكلٍ من أحياء القاهرة والإسكندرية والجيزة، بدوائر مجالس المدن وعواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها (٢٠٠٠) فصل فأكثر.

٢- إدارات من المستوى الثاني: بدوائر مجالس المدن وعواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها من (١٠٠٠) فصل إلى أقل من (٢٠٠٠) فصل.

٣- إدارات من المستوى الثالث: بدوائر مجالس المدن وعواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها من (٢٥٠) فصل إلى أقل من (١٠٠٠) فصل.

٤- في دوائر المجالس التي يقلُّ بها الفصول عن ٢٥٠ فصل، تتولَّى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة الإشراف على المدارس التي تقع بدائرة هذه المجالس.

٥- تُعامل محافظات (مطروح، والوادي الجديد، والبحر الأحمر، وشمال سيناء، وجنوب سيناء، والواحات البحرية، ووادي النطرون بمحافظة البحيرة)؛ على أساس نصف المعدلات الموضَّحة فيما سبق.

ثم صدر قرار رقم (٣٦١) لسنة ٢٠١٣ بتعديل بعض مواد القرار السابق؛ حيث تمَّ تعديل المادة الثانية على أن تكون "إدارات من المستوى الثاني بدوائر مجالس المدن وعواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها من (٢٥٠) فصل إلى أقل من (٢٠٠٠) فصل، وبذلك تمَّ إلغاء إدارات من المستوى الثالث، ويُحدِّد مستوى الإدارات التعليمية، وتعديل مستوياتها طبقًا للمعدلات السابقة قرارًا من المحافظ المختص بعد موافقة وزير التربية والتعليم، على أن يكون أول يوليو من كلِّ عام هو موعد تعديل هذه الإدارات طبقًا للتغيُّر في حجم العملية التعليمية (قرار وزاري رقم (٣٦١)، ٢٠١٣: ٢).

وبناءً على التعديل السابق تمَّ رفع جميع الإدارات التعليمية بجميع المديريات بجمهورية مصر العربية من المستوى الثالث إلى المستوى الثاني، ويمكن تحديد مستويات الإدارات التعليمية بوحدات الإدارة المحلية بالمحافظات المصرية كما مُوضَّح في الجدول التالي:

جدول (١): أعداد الإدارات التعليمية ومستوياتها في جمهورية مصر العربية<sup>(٢)</sup>

المحافظة	الإدارات التعليمية من المستوى الأول	الإدارات التعليمية من المستوى الثاني	عدد الإدارات التعليمية بالمحافظة
القاهرة	٣٢	—	٣٢
الإسكندرية	٨	—	٨
البحيرة	٧	١١	١٨
الغربية	٧	٣	١٠
كفر الشيخ	٣	٨	١١
المنوفية	٦	٤	١٠
القليوبية	٨	٤	١٢
الدقهلية	٩	٨	١٧
دمياط	١	٩	١٠
الشرقية	٩	٩	١٨
الجيزة	١٣	٧	٢٠
بورسعيد	١	٤	٥
الإسماعيلية	١	٧	٨
السويس	١	٢	٣

(٢) الجدول من تصميم وإعداد الباحثة اعتمادًا على المعلومات الواردة بالقرار الوزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ

٢٠١٥/٧/٥ بشأن تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بوحدة الإدارة المحلية.

المحافظة	الإدارات التعليمية من المستوى الأول	الإدارات التعليمية من المستوى الثاني	عدد الإدارات التعليمية بالمحافظة
الفيوم	٤	٣	٧
بني سويف	٥	٢	٧
المنيا	٧	٢	٩
أسيوط	٥	٦	١١
سوهاج	٧	٤	١١
قنا	٥	٤	٩
الأقصر	١	٦	٧
أسوان	٣	٢	٥
مطروح	١	٦	٧
الوادي الجديد	٢	٣	٥
البحر الأحمر	١	٦	٧
شمال سيناء	١	٥	٦
جنوب سيناء	—	٨	٨
<b>المجموع</b>	<b>١٤٨</b>	<b>١٣٣</b>	<b>٢٨١</b>

من تحليل الجدول السابق يتبين أنّ: إجمالي عدد الإدارات التعليمية في محافظات جمهورية مصر العربية بلغ (٢٨١) إدارة تعليمية في (٢٧) محافظة، وكان إجمالي الإدارات التعليمية من المستوى الأول (١٤٨) إدارة، والإدارات التعليمية من المستوى الثاني (١٣٣) إدارة، ويتم إنشاء الإدارات التعليمية الجديدة أو رفعها من المستوى الثاني

إلى الأول إما لزيادة الفصول والمدارس، أو ظهور المجتمعات العمرانية الجديدة، نتيجة زيادة الكثافة السكانية في هذه المناطق، وارتفاع معدلات الالتحاق بمراحل التعليم العام المختلفة.

أما في المحافظات التي تُمثّل مجتمع البحث، والتي سوف يتم تطبيق أداة البحث فيها، وهي: (الإسكندرية، والبحيرة، ومرسى مطروح) فيبلغ عدد الإدارات التعليمية فيها (٣٤) إدارة تعليمية، وهو ما يُمثّل حوالي نسبة (١٢٪) من إجمالي عدد الإدارات التعليمية في مصر، وبلغ إجمالي الإدارات التعليمية من المستوى الأول (١٦) إدارة، والإدارات التعليمية من المستوى الثاني (١٨) إدارة، وهذا ما يُوضّحه الجدول التالي:

جدول (٢): مسمّيات الإدارات التعليمية ومستوياتها وأعدادها في محافظات مجتمع

البحث: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح)<sup>(٣)</sup>

المحافظة	إدارات المستوى الأول	إدارات المستوى الثاني	المجموع
الإسكندرية	شرق - وسط - غرب - الجمرك - العامرية - المنتزه - برج العرب - العجمي.		٨
البحيرة	بندر دمنهور - بندر كفر الدوار - كوم حمادة - الدلنجات - إيتاي البارود - أبو حمص - مركز كفر الدوار.	مركز دمنهور - رشيد - المحمودية - أبو المطامير - إدكو - شبراخيت - حوش عيسى - التحرير - النوبارية - وادي النطرون - الرحمانية.	١٨
مرسى مطروح	مطروح	الضبعة - الحمام - السلوم - سيوة - النجيلة - براني - العلمين.	٨

(٣) الجدول من تصميم وإعداد الباحثة اعتمادًا على المعلومات الواردة بالقرار الوزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥ بشأن تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بوحدة الإدارة المحلية.

المحافظة	إدارات المستوى الأول	إدارات المستوى الثاني	المجموع
المجموع	١٦	١٨	٣٤

وفي محافظة مرسى مطروح تمّ إنشاء إدارة العلمين كإدارة من المستوى الثاني، حيث تمّ تحويل العلمين من قطاع تعليمي إلى إدارة، وأصبح المسمّى الخاص بها إدارة العلمين الجديدة التعليمية، وهذا يواكب خطة الدولة لإنشاء مدينة العلمين الجديدة، بالإضافة إلى زيادة عدد الفصول والمدارس في منطقة العلمين (بخات، ٢٠١٩).

ثالثاً: الطاقات البشرية في الإدارات التعليمية.

تتفاوت أعداد العاملين بالإدارات التعليمية، سواء الخاضعين لقانون التعليم رقم (١٥٥)، أو الخاضعين لقانون الخدمة المدنية طبقاً لمستوى الإدارات التعليمية (الأول/الثاني)، فإدارات المستوى الأول يقع في نطاقها عددٌ كبيرٌ من المدارس والفصول والمديرين والمعلمين والطلاب والإداريين والفنيين، وبالتالي؛ تحتاج إلى أعداد أكبر من الإداريين في الإدارات التعليمية لإنهاء المعاملات الإدارية الخاصة بهذه الفئات، وكذلك أعداد أكبر من الموجهين لمتابعة هؤلاء المعلمين، حيث كلما زاد عدد المعلمين زاد نطاق الإشراف والتوجيه، وزاد عدد الموجهين الأوائل والموجهين في الإدارات التعليمية، بينما تحتاج إدارات المستوى الثاني إلى أعداد أقل من العاملين بالنسبة لإدارات المستوى الأول؛ لأن حجم المعاملات الإدارية والفنية أقل؛ لمحدودية عدد المدارس والفصول فيها، ويمكن تفصيل أعداد العاملين بالإدارات التعليمية في مجتمع البحث -على سبيل المثال- في الجدول التالي:

جدول (٣): أعداد الإدارات التعليمية والعاملين فيها في محافظات مجتمع البحث:  
(الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح)<sup>(٤)</sup>

المحافظة	عدد الإدارات التعليمية	إدارات المستوى الأول	إدارات المستوى الثاني	عدد العاملين في الإدارات التعليمية بالمحافظة
الإسكندرية	٨	٨	-	٦٦٩٧
البحيرة	١٨	٧	١١	٤٨٨٤
مرسى مطروح	٨	١	٧	٨٨٢
الإجمالي	٣٤	١٦	١٨	١٢٤٦٣

وتنقسم فئات العاملين/الموظفين بالإدارات التعليمية في مصر إلى فئتين رئيسيتين؛ الفئة الأولى: فئة المعلمين الذين يتبعون أعضاء هيئة التعليم، ويخضعون لقانون التعليم (رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧) بتعديلاته المختلفة، ويُطلىق البعض على تعديلات هذا القانون مسمًى (كادر المعلم). والفئة الثانية: هي فئة الإداريين الذين يتبعون قانون الخدمة المدنية (رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦)، والذي ذكر في المادة الثانية فيه إلغاء قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون (رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨)، ويمكن توضيح فئات العاملين بالإدارات التعليمية على النحو التالي:

(٤) الجدول من إعداد الباحثة اعتمادًا على بيانات مصدرها الإحصائيات التالية:

- إدارة الإحصاء والمعلومات، بيان إحصائي بأعداد السادة العاملين بدواوين المديرية والإدارات التعليمية (الخاضعين لقانون كادر المعلم رقم ١٥٥- والخاضعين لقانون الخدمة المدنية) مديرية التربية والتعليم ٢٠٢٠/٢٠١٩، محافظة الإسكندرية.
- إدارة تنسيق الإداريين، إحصاء بالعاملين بدواوين الإدارات التعليمية، مديرية التربية والتعليم ٢٠٢٠/٢٠١٩، محافظة البحيرة.
- إدارة المعلومات والحاسب الآلي، إحصاء بالعاملين بديوان المديرية ودواوين الإدارات التعليمية، مديرية التربية والتعليم ٢٠٢٠/٢٠١٩، محافظة مرسى مطروح.

## ١- فئة كادر المعلم وَفَقًا لقانون التعليم بتعديلاته المختلفة:

يعمل بعض أعضاء هيئة التعليم في الإدارات التعليمية؛ من خلال اجتيازهم للمسابقات التي تعلن عنها مديرية التربية والتعليم لشغل بعض الوظائف القيادية والإشرافية: (مدير إدارة - وكيل إدارة - وظائف التوجيه الفني)، وهذه الوظائف مُدرّجة في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، والبعض الآخر من المعلمين يتمّ تكليفهم من مدير عام الإدارة للعمل في بعض الأقسام داخل دواوين الإدارات التعليمية فيمن يراه كُفئًا، إما من خلال حركة نقل كلي أو نذب كلي أو جزئي، بعد موافقة الموجّه الأول للمادة، وبعض هذه الفئات لم تدرج توصيفات ووظائفهم في الإدارة التعليمية في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

## أ- فئات معلمين توصيفات ووظائفهم مُدرّجة في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم:

اعتمد وزير التربية والتعليم والتعليم الفني بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم: وظائف المعلمين، وما يقابلها من وظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وأخصائيي التكنولوجيا، وأخصائيي الصحافة والإعلام، وأمناء المكتبات، ووظائف التوجيه الفني، ووظائف الإدارة المدرسية، ووظائف الإدارة التعليمية، والبالغ عددها (٤٧) بطاقة وصف (قرار وزاري رقم (١٦٤)، ٢٠١٦: ١).

وتشغل هذه الفئة من هيئات التعليم بعض الوظائف القيادية والإشرافية في الإدارة التعليمية، الذين هم في الأصل معلمون، وبعض من هذه الوظائف مُدرّجة في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، وتتمثّل هذه الوظائف في مدير الإدارة التعليمية، ووكيل الإدارة التعليمية، وهما من وظائف الدرجة المالية الأولى، وكذلك بعض وظائف التوجيه متمثلة في الموجّه الأول لمادة أو نشاط، وهي على درجة مدير عام، وموجّه مادة أو نشاط، وهو من الدرجة المالية الأولى، ويضطلع شاغلو هذه الوظائف بالواجبات والمسئوليات المُخوّلة لهم في إطار قواعد تنظيم العمل التي وضعتها وزارة التربية والتعليم المصرية.

## -مدير الإدارة التعليمية:

تقع هذه الوظيفة في قمة التنظيم الإداري في الإدارة التعليمية، ويُشرف إشرافًا عامًا على جميع العاملين بالإدارة التعليمية؛ حيث "يختصُّ شاغل هذه الوظيفة بالإشراف على

تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية بالإدارة، ويقوم بمتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويتحمل مسؤولية متابعة برامج تحسين التعليم في مدارس الإدارة، ويعمل تحت التوجيه العام لمدير المديرية، وفي ضوء توقعات الأداء التي تُحددها المعايير القومية للتعليم، ويُقيّم على أساسها (قرار وزاري رقم (١٦٤)، ٢٠١٦: ١٦١).

ويقوم بمجموعة واجبات ومسؤوليات متعدّدة في مجالات: القيادة والتخطيط، المنهج والتدريس، التنظيم وإدارة الأفراد، الشؤون الإدارية والمالية، شؤون الطلاب، العلاقات بين المدرسة والمجتمع، النمو المهني، ويمكن القيام بما يُسنَد إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

وتتمثل شروط شغل هذه الوظيفة في "الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب، أو على مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة تأهيل تربوي، وتشغل بالاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) بأقدمية سنتين على الأقل؛ طبقاً لأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية، والحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة التعليمية، والحصول على تقرير تقييم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في آخر سنتين لشغل وظيفة مدير إدارة تعليمية، وأخيراً استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة التعليمية طبقاً لما تُقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين (قرار وزاري رقم (١٦٤)، ٢٠١٦: ١٦٦).

#### - وكيل الإدارة التعليمية:

يُشرف شاغل هذه الوظيفة إشرافاً عاماً على العاملين التابعين له وفقاً للقرارات المنظمة للعمل، ويساعد مدير الإدارة في القيام بالمهام التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها، كما "يختصُّ شاغل هذه الوظيفة بمعاونة مدير الإدارة التعليمية في تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ومتابعتها وتقويمها، وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، كما يساعد في تنمية علاقات الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها بالمجتمع" (قرار وزاري رقم (١٦٤)، ٢٠١٦: ١٦٧).

ويعمل وكيل الإدارة التعليمية تحت التوجيه العام لمدير الإدارة التعليمية، ويقوم بمجموعة واجبات ومسؤوليات متعدّدة في نفس المجالات التي يقوم بها مدير الإدارة

التعليمية، مع الاختلاف الطفيف في توصيف هذه المهام، والتركيز على معاونة مدير الإدارة التعليمية في واجباته ومسئولياته، وكذلك ينوب عنه في تنفيذ اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الوزارة أو المجالس المختصة، ويساعده في ذلك حسب الحاجة.

### -وظائف التوجيه الفني (موجه أول - موجه):

توجد وظيفة "الموجه الأول" في الإدارات التعليمية المختلفة على مستوى المحافظات، وهي الوظيفة التي تلي الموجه العام مباشرةً، وتحت إشرافه المباشر، ويقوم بمجموعة من المهام يمكن توضيحها على النحو الآتي:

-يكلف مدير عام الإدارة التعليمية الموجه الأول بتشكيل لجان وضع أسئلة امتحانات صفوف النقل من لجان تضم الموجه والمعلمين بكل مدرسة ممن ينطبق عليهم الشروط (المادة (٧)، قرار وزاري رقم (٩٩)، ٢٠١٤: ٢).

كذلك وظيفة "موجه" -يسمى في بعض القرارات الوزارية موجهاً فنياً- في الإدارات التعليمية المختلفة على مستوى المحافظات، وهي الوظيفة التي تلي الموجه الأول مباشرةً، وتحت إشرافه المباشر، ويقوم بمجموعة من المهام يمكن توضيحها على النحو الآتي:

-يركز عمل الموجه الفني داخل المدرسة على الجوانب الفنية، من حيث متابعة المعلمين في مواد التخصص بالمدرسة، وتحضيرهم لدروسهم بشكل علمي، وإعدادهم الوسائل التعليمية الضرورية للدرس، ومتابعة مدى تحقيق الهدف من الدرس؛ وذلك من خلال الأسئلة الشفوية والتحريرية، وتقييم كافة العناصر المختلفة للعملية التعليمية والأنشطة ومستوى أداء الطلاب، كما يقوم بنقل الخبرات إلى المعلمين، وتفعيل تعليمات وتوجيهات كل من المستشار والموجه العام والموجه الأول، وإمدادهم بكل ما هو جديد فيما يخص المادة: (توزيع المناهج - خطة الدراسة والخريطة الزمنية - إعداد جدول مواد التخصص... إلخ) (المادة (٣)، قرار وزاري رقم (٩٩)، ٢٠١٤: ٢).

وبذلك يتضح أنّ أسلوب اختيار القيادات التعليمية في الإدارات التعليمية قائم على الأقدمية، وليس الكفاءة؛ مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة، إضافة إلى تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية، وعلى

المستويين المركزي واللامركزي (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٤٧).

ب- فئات معلمين توصيفات وظائفهم غير مدرجة في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم:

هناك مجموعة وظائف في الإدارات التعليمية تشغلها هيئة التعليم غير مُدرجة في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، مثل: مديري المراحل المختلفة في التعليم العام أو الفني أو الخاص أو رياض الأطفال أو التجريبيات، كذلك مديري بعض الأقسام أو الوحدات الإدارية في الإدارة التعليمية، مثل: العلاقات العامة، الجودة، اللامركزية، الإعارات، التدريب، التخطيط والمتابعة.

أما فيما يتعلّق بمسئوليات واختصاصات مدير المرحلة، كما جاء في القرار الوزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤م، بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس؛ فيُعدّ شاغل هذه الوظيفة مسؤولاً عن متابعة تنفيذ القرارات الوزارية، ومتابعة وصول الكتب الدراسية، وتوزيعها على المدارس، ورسم سياسة العمل بالأقسام التابعة له، والمساهمة في المؤتمرات والندوات وحلقات المناقشة والتدريب والأنشطة، ودراسة البحوث التي تتصل بالعملية، والمشاركة في بحث الشكاوى الخاصة بالإدارة التي يُشرف عليها، والتي يُكلّف بها من رئيسته في العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة للتعليم المتميّز بالمدارس التابعة للإدارة (قرار وزاري رقم (٢٨)، ٢٠٠٤).

أما فيما يخصّ مسئوليات واختصاصات رئيس القسم بديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية؛ فيُعدّ شاغل هذه الوظيفة مسؤولاً عن الخدمات التعليمية أو الأنشطة أو شؤون التعليم، ورسم سياسة العمل بالقسم التابع له، ويساهم في المؤتمرات والندوات وحلقات المناقشة والتدريب والأنشطة، ودراسة البحوث التي تتصل بالعملية التعليمية، والإشراف على المستويات الوظيفية التابعة، وتوطيد العلاقة بين الإدارة والبيئة المحيطة بها؛ تدعيماً لمبدأ المشاركة المجتمعية (قرار وزاري رقم (٢٨)، ٢٠٠٤).

ويوجد بكلّ من الإدارات التعليمية بالمحافظات قسمٌ بمسمى "وحدة قياس الجودة" يتبع مدير الإدارة، ولا بد أن يكون العاملين في هذه الوحدة من هيئة التعليم، ومن أهم اختصاصاتها: "وضع البرامج التنفيذية للإدارة في مجال الرصد في ضوء خطة المديرية

والخطة الإستراتيجية للوزارة، ويُشترط للعاملين بوحدة الجودة بالإدارات التعليمية أن يكونوا من الحاصلين على مؤهل عالٍ، ويُفضّل الحاصل على مؤهل تربوي، ومن يكون لديه خبرة في أعمال الجودة" (قرار وزاري رقم (١٣٨)، ٢٠١٢: ٣-٤).

## ٢- فئة كادر الإداريين وفقاً لقانون الخدمة المدنية:

هناك مجموعة وظائف في الإدارات التعليمية، يقوم بها الإداريون وفقاً لقانون الخدمة المدنية؛ حيث تُقسّم الوظائف الخاضعة لأحكام هذا القانون إلى: مجموعة الوظائف التخصصية، مجموعة الوظائف الفنية، مجموعة الوظائف الكتابية، وتُعتبر كل مجموعة وظيفية وحدة متميزة في مجال التعيين والترقية والنقل والندب والإعارة، وتتكوّن كل مجموعة وظيفية من مجموعات نوعية، وتُنظّم اللائحة التنفيذية معايير إنشاء هذه المجموعات النوعية والنقل بين المجموعات المتماثلة (قانون رقم (٨١)، ٢٠١٦: ٨).

ويكون ندب ونقل أعضاء هيئة التعليم أو الإداريين والفنيين بالإدارات التعليمية بقرارٍ من السلطة المختصة أو من تُفوضه؛ حيث لا يتمّ نقل أو ندب أيٍّ من شاغلي وظائف التعليم أو الإداريين والفنيين إلا في حالة وجود زيادة بالمديرية التعليمية المنقول منها، ووجود عجز بالمديرية التعليمية المنقول إليها، وفي حالة وظائف التعليم تختص لجنة الموارد البشرية بالوزارة بإصدار الأمر التنفيذي، أما في حالة الإداريين والفنيين تكون الموافقة من لجنتي شئون العاملين بالمديرتين المنقول منها وإليها (قرار وزاري رقم (٢٠٢)، ٢٠١٢: ١).

وبلا شكّ فإنّ العاملين بالإدارات التعليمية لا بد أن يخضعوا للتدريب، وقد أشارت الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي أنه "على الرغم من توافر بنية تحتية هائلة للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعي، لكنها ليست مُستغلة الاستغلال الأمثل، فقد أصبح دور الإدارة المختصة بالتدريب قاصراً فقط على تدريب العاملين بقانون (٤٧) للعاملين بالدولة، أما ما يندرج تحت قانون (١٥٥) وتعديلاته، فالمسئول عن تدريبهم الأكاديمية المهنية للمعلم" (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٤٧).

#### رابعاً: مواضع الاهتمام بظاهرة التنمر في القوانين ومدونات السلوك الوظيفي:

حرص النظام القانوني والإداري في مصر على وضع القوانين للحد من سلوك التنمر في مكان العمل، ووضع ضوابط لحفظ حق من يواجه التنمر، وأيضاً الطرف الآخر، بشرط وجود وقائع موثقة ومتكررة تؤكد صحة واقعة التنمر، ووجود الشهود الذين شاهدوا حدث التنمر، حتى لا يكون هناك مجالاً للانتقام بين أفراد المؤسسة من قبل بعضهم البعض، وتأثير ذلك على سير العمل، كذلك اهتمت الدولة المصرية بوضع مدونات السلوك الوظيفي لتدعيم السلوكيات الإيجابية في كافة الأجهزة الحكومية بالدولة، وسوف يتناول هذا الجزء اهتمام الدولة المصرية بسلوك التنمر في مكان العمل في القوانين والمواثيق الرسمية، وذلك على النحو التالي:

#### ١- في قانون العقوبات:

وافق مجلس الوزراء على مشروع قانون بتعديل بعض أحكام قانون العقوبات، بإضافة مادة جديدة لقانون العقوبات، برقم (٣٠٩ مكرراً ب)، والتي أوردت تعريفاً للتنمر، ونصت المادة الجديدة على أنه "يُعدّ تنمراً كل استعراض قوة أو سيطرة للجاني، أو استغلال ضعف للمجني عليه، أو لحالة يعتقد الجاني أنها تسيء للمجني عليه، كالجنس أو العرق أو الدين أو الأوصاف البدنية، أو الحالة الصحية أو العقلية أو المستوى الاجتماعي؛ بقصد تخويله، أو وضعه موضع السخرية، أو الخط من شأنه أو إقصائه عن محيطه الاجتماعي" (مجدي، ٢٠٢٠).

وأقر مشروع القانون "عقاب المتنمر بالحبس مدة لا تقل عن ٦ أشهر، وبغرامة لا تقل عن ١٠ آلاف جنيه، ولا تزيد عن ٣٠ ألف جنيه، أو بإحدى هاتين العقوبتين، وأشارت المادة إلى تشديد العقوبة إذا توافر أحد ظرفين، أحدهما: وقوع الجريمة من شخصين أو أكثر، والآخر: إذا كان الفاعل من أصول المجني عليه أو من المتولين تربيته أو ملاحظته أو ممن لهم سلطة عليه، لتكون العقوبة الحبس مدة لا تقل عن سنة وبغرامة لا تقل عن ٢٠ ألف جنيه، ولا تزيد عن ١٠٠ ألف جنيه، أو بإحدى هاتين العقوبتين، مع مضاعفة الحد الأدنى للعقوبة حال اجتماع الظرفين، وفي حالة العود تُضاعف العقوبة في حديها الأدنى والأقصى" (مجدي، ٢٠٢٠).

**٢- مدونات السلوك الوظيفي:**

تُطبَّق قواعد مدونات السلوك الوظيفي التي أعدتها وزارة التخطيط والإصلاح الإداري والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على الأجهزة الإدارية للدولة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة، ورؤساء هذه الوحدات، والعاملين بها، وتُعتبر هذه المدونات هي الأطر الحاكمة لمدونات السلوك الوظيفي التي تُصدرها الوزارات، ووحدات الإدارة المحلية، والهيئات العامة، والنقابات بحسب طبيعة كل مهنة على حدة، وتشتمل على قواعد إرشادية وتوعوية، يُمكن أن تُشكِّل خطوة هامة في سبيل تعزيز الأداء السليم لأجهزة الدولة الحكومية.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ هذه المدونات لم تُشرُ صراحةً إلى "سلوك التنمر" في الوظيفة والعمل، لكنها أشارت إلى أهمية وجود معايير أخلاقية تحكم الأداء المهني للموظف العام، والوصول إلى جهاز إداري فعَّال وكفء، تسود فيه السلوكيات الإيجابية، قادرٍ على مواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع المصري، يُقدِّم خدمات متميزة للجمهور، ويتفَاعَل معهم باحترام، ويعمل على إنجاز مصالحهم بشكلٍ مميِّز، الأمر الذي يُؤدِّي إلى رفع جودة الخدمات الحكومية بما يكفُل خدمة أهداف تنمية المجتمع بشكلٍ عامٍّ، ويمكن عرضها على النحو التالي:

**أ- مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة ٢٠١٤:**

تم البدء في وضع المدونة بقرار من وزير الدولة للتنمية الإدارية عام ٢٠٠٩م، كأحدى خطوات تطوير العمل الإداري، وكاستجابة لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد؛ لتكون الوسيلة المساعدة لتحقيق رضاء المواطن في أداء المؤسسات الحكومية، وتناقش مدونة السلوك الوظيفي بالجهاز الإداري للدولة قِيم ومعايير مزولة العمل الوظيفي في مجال العلاقة مع الوظيفة والرؤساء والزلاء والمواطنين (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤: ٣).

ومن أهم المواد التي تتفق وممارسات التنمر في مكان العمل، ووضع الضوابط للحدِّ منه، وذلك ضمن الاعتبارات الأساسية في المدونة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤: ١٠):

**المادة (٧):** يجب على الموظف العام أن يؤدي واجباته الوظيفية بنفسه وقفاً للالتزام بالقانون واللوائح المتعلقة بالنظام الوظيفي بكل أمانة واجتهاد وعناية، وأن يحسن معاملة الجمهور، مع إنجاز مصالحه في الوقت المناسب.

**المادة (٨):** يتعين على الموظف العام أثناء أداء واجباته الوظيفية التعامل بموضوعية، والتجرد من أية أهواء أو مصالح شخصية، أو ارتكاب أي أفعال تؤثر على كرامة وسمعة الوظيفة أو الجهة التابع لها، وأن يسلك في تصرفاته مسلماً يتفق والاحترام الواجب والتمسك بإقامة العدل، وعدم التأثر بأي ضغوط من الآخرين، مع الابتعاد عن أشكال التحيز أو الانحياز لأغراض ذاتية.

**المادة (٩):** تجب تأدية المسؤوليات بشكلٍ مُنصفٍ وعادل، وبما يُعبّر عن المساواة وعدم التمييز على أساس العرق، أو النوع الاجتماعي، أو المعتقدات الدينية أو السياسية، أو الوضع الاجتماعي، أو السن أو القرابة، أو أي شكل من أشكال التمييز، ويمتنع على الموظف العام التصرف بطريقة غير مبررة بتفضيل أو تمييز ضد أفراد أو مصالح معينة.

**وفي مجال علاقات العمل والسلوك التنظيمي** حدّدت المدونة العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وما يشير ضمناً إلى الحدّ من السلوك السلبي في مكان العمل في ضوء محدّداته، ما يلي (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٤: ١٥-١٦):

**المادة (١٦):** العلاقة مع الرؤساء، يتعين على الموظف العام الالتزام بما يلي:

- احترام وتنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفقاً للتسلسل الرئاسي، وأن يُنفذ ما يصدر إليه من أوامر، وذلك في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها، ويتحمّل كلُّ رئيسٍ مختصّ مسؤولية الأوامر التي تصدر منه، كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.
- التعامل مع رؤسائه باحترام، وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو الخداع، أو من خلال الوساطة والمحسوبية.
- الامتناع عن إخفاء أيّة معلومات متعلّقة بعمله عن رؤسائه؛ بهدف التأثير على القرارات المتخذة، أو إعاقة سير العمل.
- إعلام رئيسه عن أيّ تجاوز أو مخالفة أو صعوبات يواجهها في العمل.

**المادة (١٧): العلاقة مع الزملاء، على الموظف العام الالتزام بما يلي:**

- أن يتعاون مع زملائه في أداء الواجبات العاجلة اللازمة لتأمين سير العمل وتنفيذ الخدمة العامة.
- الامتناع عن أيّة تصرّفات أو ممارسات أو أعمال لا أخلاقية تنتهك الآداب العامة والسلوك القويم، والتزام الرجل باحترام المرأة كزميلة وشريكة في العمل، والعكس.
- التعامل باحترام ولبّاقة وصدق مع زملائه، والمحافظة على علاقات سليمة وودية معهم دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم، والامتناع عن استغلال أيّة معلومات تتعلّق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة.

**المادة (١٨): العلاقة مع الرؤوسين، الموظف العام مكلف بما يلي:**

- تنمية قدرات رؤوسيه، ومساعدتهم، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وأن يكون قُدوةً حسنةً لهم؛ بالعمل على الالتزام بالقوانين واللوائح السارية.
- نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى رؤوسيه، وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم.
- الإشراف على رؤوسيه، ومساءلتهم عن أعمالهم، وتقويم أدائهم بموضوعية.
- رفض أيّة ضغوط من أي طرف تُؤدّي إلى التعامل مع رؤوسيه بمعاملة تفضيلية.
- احترام حقوق رؤوسيه، والتعاون معهم بمهنية عالية؛ دون محاباةٍ أو تمييزٍ.

وقد تمّ تخصيص مواد في المدونة تشير ضمناً إلى الحدّ من التنمر الصاعد؛ من خلال التركيز على تعامل الموظف مع رؤسائه باحترام، والامتناع عن إخفاء أيّة معلومات متعلّقة بعمله عن رؤسائه، وكذلك الحدّ من التنمر الأفقي من خلال التعامل بين الزملاء باحترام ولبّاقة وصدق مع زملائه، والمحافظة على علاقات ودية معهم دون تمييز، واحترام الخصوصية، والامتناع عن استغلال أيّة معلومات تتعلّق بحياتهم الشخصية، والامتناع عن أيّة تصرّفات لا أخلاقية تنتهك الآداب العامة، والتزام الرجل باحترام المرأة كزميلة

وشريكة في العمل والعكس. أما الحدّ من التتمُّر الهابط فتمثَّل في حرص الرؤساء على تقييم الموظَّفين بموضوعية، والتعامل بمهنية، وعدم التمييز في المعاملة.

وفي هذا السياق؛ ركَّزت المدوَّنة على حقوق المواطن في الحصول على الخدمة، والمحافظة على نيل ثقتهم، وتعريف المواطنين بحقوقهم؛ من خلال أخلاقيات السلوك المرغوب فيه ومستوى الأداء المطلوب، والتعامل معهم عند طلب الخدمة بطريقة مهذَّبة، وبأسلوب لائق وآدمي، واحترام حقوقهم ومصالحهم جميعاً دون استثناء، ولكنها أغفلت التركيز على حقوق الموظَّف عند إساءة المواطن إليه؛ حيث يجب على المواطن احترام الموظَّف، وتقدير كَمِّ المعاملات التي يُجريها يومياً، حيث يؤدي التعرُّض المتكرِّر لسوء معاملة الجمهور إلى انخفاض أداء الخدمة، وانخفاض معنوياته، والضيق والانسحاب؛ لذا لا بد من وجود الدعم التنظيمي المقدم للموظَّفين، وتعريف المواطن بحقوقه وواجباته أيضاً أثناء طلب الخدمة.

#### ب- مدوَّنة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ٢٠١٩:

مدوَّنات سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة يتمُّ تطويرها دورياً كل أربعة سنوات؛ بمشاركة وحدات الجهاز الإداري للدولة والموظَّفين في القطاع العام، وذلك من خلال التواصل عبر موقع المعهد القومي للإدارة، لإبداء المقترحات وفقاً للمستجدات القانونية والتنظيمية، وعليه؛ تم تحديث مدوَّنة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة ٢٠١٤م، وتم نشرها في عام ٢٠١٩م.

وكانت رؤية مدوَّنة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ٢٠١٩م: "تنميط الجهاز الإداري للدولة من حيث المعايير والقيَم التي تَضَمِّن السلوك الأخلاقي للموظَّف العام، وبما يُحقِّق رؤية مصر ٢٠٣٠ في تحسين إدارة موارد الدولة، والاستجابة لتطلُّعات المواطن" (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩: ٥).

وقد تكوَّنت هذه الوثيقة من خمسة أقسام، وهي: رؤية وأهداف المدوَّنة؛ الإطار القيمي للمدوَّنة ومؤشِّرات الأداء الرئيسة؛ نطاق سريان المدوَّنة؛ الإطار الموضوعي للمدوَّنة ويتكوَّن من: تعهُدات عامة من الجهاز الإداري للدولة، التزامات جهة العمل تجاه الموظَّف، التزامات الموظَّف العام؛ الشكاوي والإبلاغ عن انتهاك المدوَّنة؛ تحديث المدوَّنة.

- وقد خصّصت المدوّنة جزئية عن الاحترام واللبّاقة في مكان العمل، وهي من السلوكيات الإيجابية المناهضة لسلوك التنمر في العمل، وقد عرّضتها المدوّنة على النحو التالي (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩: ١٣-١٤):
- التعامل باحترامٍ ولبّاقة مع الزملاء، والمحافظة على علاقات سليمة وودية معهم دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم، والامتناع عن استغلال أيّة معلومات تتعلّق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة.
  - الامتناع عن أيّة تصرّفات لا أخلاقية تنتهك الآداب العامة والقوانين والأعراف.
  - احترام وتنفيذ توجيهات الرؤساء وفق التسلسل الوظيفي، وأن يُنفذ الموظّف العام ما يصدر إليه من أوامر في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها؛ بحيث يتحمّل كلُّ رئيسٍ مختصّ مسؤولية الأوامر التي تصدر منه.
  - الامتناع عن إخفاء أيّة معلومات متعلّقة بالعمل؛ بهدف التأثير على القرارات المتخذة، أو إعاقة سير العمل.
  - التعاون مع الزملاء في أداء الواجبات العاجلة اللازمة لتأمين سير العمل وتنفيذ الخدمة العامة، ونقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها الرئيس إلى مرؤوسيه، وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات، ونقل المعرفة فيما بينهم.
  - الاهتمام برفع كفاءة وتنمية قدرات المرؤوسين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، واحترام حقوق مرؤوسيه، والتعاون معهم بمهنية عالية دون محاباةٍ أو تمييز، والالتزام بالقوانين واللوائح السارية.
- من خلال ما سبق؛ تبين أنّ الدولة المصرية وضعت أسسًا وقواعدًا للسلوك الوظيفي تُطبّق على الجهاز الإداري للدولة، والإدارات التعليمية باعتبارها كيانات إدارية تابعة لوحدات الإدارة المحلية، ورؤساء هذه الوحدات، والعاملين بها، بحسب طبيعتها كلّ مهنة، والنشاط المقدم من كل وحدةٍ على حدة.

## القسم الرابع

### الدراسة الميدانية

يتناول هذا القسم من البحث إجراءات الدراسة الميدانية، كما يتناول النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها؛ وذلك للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس في البحث الحالي.

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

يتناول هذا الجزء من البحث إجراءات الدراسة الميدانية، وهو ينطوي على عدة جزئيات، منها: أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع البحث، ووصف العينة الأساسية، ومراحل إعداد أداة البحث (الاستبيان)، من حيث: تحديد هدفه ومصادر بنائه، ومكوناته، وحساب صدقه وثباته، والأساليب والمعالجات الإحصائية، ويمكن تناول هذه الجزئيات على النحو الآتي:

#### ١- أهداف الدراسة الميدانية:

سعت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تحديد درجة تعرُّض الموظفين في بعض الإدارات التعليمية في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح) للتمثُّر في مكان العمل، سواء من الرؤساء أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة؛ من وجهة نظرهم.
- ب- تحديد إمكانية وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تعرُّضهم للتمثُّر في مكان العمل، سواء من الرؤساء أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة، تُعزى لمتغيرات: (النوع - السن - كادر الموظف - المؤهل الدراسي - مكان الإدارة التعليمية).

#### ٢- مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من الموظفين في الإدارات التعليمية (كادر إداري/كادر معلم) في محافظات: (الإسكندرية، والبحيرة، ومرسى مطروح)، والذين بلغ عددهم في جميع الإدارات التعليمية لهذه المحافظات (١٢٤٦٣) مفردة، وذلك كما موضَّح في الجدول رقم (٣) في البحث الحالي.

## ٣- عينة البحث:

تمثلت عينة البحث من الموظّفين في الإدارات التعليمية بالمحافظات الثلاث: (الإسكندرية، والبحيرة، ومرسى مطروح)، حيث بلغ إجمالي عدد العينة (٩٨٧) موظّفًا وموظّفةً؛ بعد تطبيق معادلة "كرجسي" و"مورجان" (Krejcie; Morgan, 1970: 607) لتحديد حجم العينة على كلِّ محافظة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٤): عينة البحث

المحافظة	عدد العاملين في الإدارات التعليمية بالمحافظة (المجتمع الأصلي)	العينة المطلوبة بعد تطبيق معادلة تحديد حجم العينة
الإسكندرية	٦٦٩٧	٣٦٣
البحيرة	٤٨٨٤	٣٥٦
مرسى مطروح	٨٨٢	٢٦٨
الإجمالي	١٢٤٦٣	٩٨٧

وعند استخدام معادلة "كرجسي" و"مورجان" تمَّ تحديد نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أيِّ مجتمع. ويوضّح الجدول الآتي وصف العينة الأساسية في ضوء المتغيرات الديموجرافية للبحث.

جدول (٥): وصف العينة الأساسية للبحث تبعًا للمتغيرات الديموجرافية للبحث

(ن=٩٨٧)

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٤٢٩	٤٣.٤٧
	أنثى	٥٥٨	٥٦.٥٣

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	متوسط	٣٥٦	٣٦.٠٧
	عالي	٦٣١	٦٣.٩٣
السن	أقل من ٣٥ سنة	٧٥	٧.٦٠
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٣٣٣	٣٣.٧٤
	من ٤٥ سنة فأكثر	٥٧٩	٥٨.٦٦
كادر الموظف	كادر إداري يتبع قانون الخدمة المدنية	٤٧٦	٤٨.٢٣
	كادر المعلم يتبع قانون التعليم	٥١١	٥١.٧٧
الإدارة التعليمية	الإسكندرية	٣٦٣	٣٦.٧٨
	البحيرة	٣٥٦	٣٦.٠٧
	مرسى مطروح	٢٦٨	٢٧.١٥

ويُوضَّح الجدول السابق: أنَّ هناك تقارُبًا بين نسب الذكور والإناث في عينة البحث، حوالي نسبة (٤٣.٥%) من العينة من الذكور، وحوالي نسبة (٥٦.٥%) من الإناث، بينما هناك تفاوتٌ في المؤهلات العلمية، حيث كانت النسبة الأكبر من الحاصلين على مؤهلات عليا والتي بلغت نسبتها حوالي (٦٣.٩%)، بينما كانت ما نسبته (٣٦.١%) من الحاصلين على مؤهلات متوسطة.

وكانت أقل الفئات العمرية تواجدًا في الإدارة التعليمية هي فئة (أقل من ٣٥ سنة) بنسبة (٧.٦%)، ويبدو هذا منطقيًا، حيث من يتم تسكينه في العمل بدواوين الإدارة التعليمية من كادر المعلم؛ لآبد وأن يكون أمضى سنوات خبرة في العمل بالمدارس، ثم يُنقل أو يُنتدب للإدارة التعليمية عند الحاجة عندما يرقى إلى معلم أول (أ) -في الغالب-، أما الكادر الإداري فمُنذ أكثر من ١٠ سنوات لا توجد تعيينات في الوظائف الحكومية، وبلغت نسبة عينة البحث من (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة) حوالي (٣٣.٧%)، أما العينة (من ٤٥ سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتها حوالي (٥٨.٧%) وهي النسبة الأعلى في الفئات العمرية التي تعمل بالإدارات التعليمية.

وهناك توازنٌ بين نسب عينة البحث وفقًا للتبعية القانونية؛ حيث بلغت نسبة

الموظفين من الكادر الإداري الذين يتبعون قانون الخدمة المدنية حوالي (٤٨.٢٪)، بينما نسبة الموظّفين في الإدارات التعليمية الذين يتبعون قانون التعليم من المعلمين (٥١.٨٪).

أما توزيع نسب عينة البحث على المحافظات الثلاث فتمّ تحديدها وفقاً لحجم المجتمع الأصل بكلّ محافظة باستخدام معادلة تحديد حجم العينة، حيث بلغت نسبة العينة في محافظة الإسكندرية حوالي (٣٦.٨٪)، وبلغت نسبة عينة البحث في محافظة البحيرة حوالي (٣٦.١٪)، أما في محافظة مطروح فبلغت النسبة حوالي (٢٧.١٪).

#### ٤- أداة البحث:

تمثّلت أداة البحث في الاستبانة، وتمّ إعداد استبيان (إعداد الباحثة) (ملحق ٣)؛ لجمع البيانات من عينة البحث لتعرّف درجة تعرّض الموظّفين في الإدارات التعليمية لسلوك التنمر في مكان عملهم، سواء من رؤسائهم أو زملائهم أو المستفيدين من الخدمات المقدّمة من الإدارة التعليمية من وجهة نظرهم، ودرجة تأثير متغيرات البحث على الظاهرة؛ وذلك في ضوء مجموعة من المحدّات يمكن عرضها على النحو التالي:

#### أ- الهدف من الاستبيان:

يهدف الاستبيان إلى قياس درجة تعرّض الموظّفين في الإدارات التعليمية للتنمر في مكان عملهم بمستوياته المختلفة، سواء من رؤسائهم أو زملائهم أو المستفيدين من الخدمات المقدّمة من الإدارة التعليمية؛ من وجهة نظرهم. وذلك في بعض الإدارات التعليمية بمحافظات: (الإسكندرية، البحيرة، مرسى مطروح).

#### ب- مصادر بناء الاستبيان:

تمّ بناء الاستبيان من خلال الإطار النظري، والذي من خلاله تمّ تحديد سلوكيات التنمر الوظيفي التي يمكن أن يتعرّض لها الموظّف في الإدارة التعليمية، سواء من المدير أو الزملاء أو الجمهور الذي يُقدّم له الخدمات الإدارية، وقد تمّ الرجوع إلى بعض الدراسات والبحوث للاستفادة منها، مثل: (الزعيبي؛ مهيدات، ٢٠١٤)؛ و(مغار، ٢٠١٥)؛ و(إسماعيل، ٢٠١٧)؛ و(هدى، ٢٠١٧)؛ و(دمرجيان، ٢٠١٨)، كما استقادت الباحثة من بعض الدراسات والبحوث الأجنبية في التنمر في مكان العمل، منها: دراسة "فارتيا" (Vartia, 2003)؛ ودراسة "إينارسين وهوييل ونوتليز"

(Einarsen; Hoel; Notelaers, 2009)؛ ودراسة "فليست وفليست" (Fleet; Fleet, 2012)؛ ودراسة "الجاوزنة وصمدي" (Al-Jawazneh; Smadi, 2017)؛ ودراسة "نوتليز وآخرين" (Notelaers, et al., 2019)، وكذلك الاطِّلاع على مقياس السلوكيات السلبية "Negative Acts Questionnaire (NAQ)" بتعدلاته المختلفة لقياس سلوك التنمر في مكان العمل، حيث اعتمدته معظم الدراسات والبحوث الأجنبية في قياسه.

### ج- مكونات الاستبيان:

عند صياغة مفردات الاستبيان قامت الباحثة بمراعاة التركيز على نية تعمد الأذى، والإصرار على المضايقة، والجمع بين سلوكيات التنمر اللفظية، والتي تتمثل في: التهديد، والتوبيخ، والإغاضة، والشتائم، والتهكُّم، واستخدام الألفاظ والتعليقات غير المناسبة لمكان العمل، وسلوكيات التنمر الجسدية، مثل: تعمد الاحتكاك الجسدي كالضرب والدفع والرُّكل، بالإضافة إلى سلوكيات التنمر الخفية التي تستهدف الاستبعاد الاجتماعي، مع التمييز بين هذه السلوكيات في مستويات التنمر المختلفة، على مستوى الرؤساء والزملاء والجمهور طالبي الخدمة، وبالتالي؛ تكوّنت الأداة الحالية للبحث في صورتها النهائية (ملحق ٣) من قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الأولية، وتتضمّن: (النوع - السن - كادر الموظف

- المؤهل الدراسي - مكان الإدارة التعليمية).

القسم الثاني: يتكوّن من ثلاثة أبعاد تُعبر في مجملها عن درجة تعرُّض الموظفين

في الإدارات التعليمية لسلوك التنمر في مكان العمل بمستوياته المختلفة، وهي مُوضحة في الجدول التالي:

## جدول (٦): عدد المفردات المُخصَّصة لكل بُعد من أبعاد أداة البحث

م	البُعد	عدد المفردات
الأول	تتمُّ الرؤساء المباشرين تجاه الموظَّف.	١٥
الثاني	تتمُّ زملاء العمل تجاه الموظَّف.	١٤
الثالث	تتمُّ الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظَّف.	١١
	المجموع الكلي لمفردات الاستبيان	٤٠

## د- صدق الاستبيان:

يشمل صدق الاستبيان الصدق الظاهري (صدق المحكِّمين)، والصدق العملي للتأكد من أن أسئلة الاستبانة تقيس ما وُضعت لقياسه فعلاً، ووضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومها للفئة المستجيب عنها (عينة البحث)، ومدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

## • صدق المحكِّمين:

تمَّ عرض الاستبيان في صورته الأولى (ملحق ١) على عدد (١٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وكان معظمهم من تخصص الإدارة التربوية (ملحق ٢)؛ وذلك بهدف التأكد من صلاحية الاستبيان وصدقه لقياس ما يسعى لقياسه، وإبداء ملاحظاتهم حول مدى: (ملاءمة صياغة مفردات الاستبيان ووضوحها - وضوح تعليمات الاستبيان - مناسبة خيارات الإجابة - الاتساق بين مفردات كل بُعد من أبعاد الاستبيان مع ما يقيسه - تعديل أو حذف أو إضافة ما يرويه مناسباً)، وقد قامت الباحثة بحساب نسب اتفاق المحكِّمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على كلِّ مفردة من مفردات الاستبيان من حيث: مدى تمثيل أبعاد الاستبيان ومفرداته لقياس أهداف الاستبيان، كما قامت الباحثة بحساب صدق المحتوى باستخدام معادلة لوش "Lawshe Formula"؛ لحساب نسبة صدق المحتوى "Content Validity Ratio (CVR)" لكلِّ مفردة من مفردات الاستبيان (Cohen; Swerdlik, 2009: 190-191).

وأتضح أنّ نِسب اتفاق السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على مفردات الاستبيان تتراوح بين (٩٣.٣-١٠٠٪)، كما اتّضح اتفاق السادة المحكّمين على مفردات الاستبيان بنسبة اتفاق كلية بلغت (٩٣.٨٥١٪)، وأنّ نسبة صدق المحتوى (CVR) على مفردات الاستبيان تتمتع بقيم صدقٍ محتوَى مقبولة، كما بلغ متوسط نسبة صدق المحتوى للاستبيان ككلٍ (٠.٨٦٦)، وهي نسبة صدقٍ مقبولة، وقد تمّ الاتفاق على أبعاد الاستبانة ومقياس تدّرج الاستجابة الثلاثي، ومتغيرات البحث التي تُمثّل البيانات الأولية للمستجيب، حيث لم يتمّ استبعاد أي بُعدٍ من أبعاد الاستبانة، واستفادت الباحثة من آراء السادة المحكّمين وتوجيهاتهم، وتمّ الالتزام بها في ضوء معايير صدق المحكّمين، ويمكن تلخيص أهم التعديلات المطلوبة، والتي تمّ إجراؤها، فيما يأتي:

- استخدام عبارات مباشرة وواضحة وبسيطة.
- استخدام عبارات مختصرة مركّزة.
- تعديل صياغة تدّرج الاستجابة مع الاحتفاظ بالتدّرج الثلاثي، لتصبح (كبيرة - متوسطة - منخفضة).
- إبراز نية التعمّد والأذى بشكلٍ يفهمه المستجيب؛ حتى يمكن تمييز سلوك التتمّر عن السلوكيات السلبية الأخرى.
- البُعد عن العبارات المركّبة، وقد تمّ فصل بعض العبارات المركّبة إلى عبارتين أو أكثر.
- التوازن في عدد عبارات كل بُعدٍ؛ بحيث تكون عدد العبارات متقاربةً، وقد تمّت إضافة فقرات مهمة ومرتبطة بالبُعد الثالث؛ لتحقيق التوازن بين عدد فقرات كلِّ بُعدٍ من أبعاد الاستبيان الثلاثة.
- تعديل صياغة بعض مفردات الاستبيان؛ لتصبح أكثر إجرائيةً.
- تعديل صياغة بعض مفردات الاستبيان؛ لتصبح أكثر وضوحًا.
- الصّدق العاملي:

للتأكّد من الخصائص السيكومترية "Psychometric Characteristics" (الصدق - الثبات)، لتطبيق الأداة على عينة البحث الأساسية؛ تمّ استخدام العينة الاستطلاعية للتحقّق من الكفاءة السيكومترية لأداة البحث، والتي تكوّنت من (٥٤)

موظفًا وموظفةً ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة: (الإسكندرية، والبحيرة، ومرسى مطروح)، وكانوا من خارج عينة البحث الأساسية.

حيث يهدف التحليل العاملي إلى تحديد المتغيرات الكامنة (العوامل) التي تُوضِّح نمط الارتباطات بين العديد من المتغيرات، ويستخدم للحدِّ من كثرة البيانات وتلخيصها لتحديد عدد قليل من العوامل التي تُفسِّر التباين المُلاحَظ في عدد أكبر بكثير من المتغيرات (SPSS Inc, 2004: 441).

ولحساب الصدق العاملي للاستبيان؛ استخدمت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي "Exploratory Factor Analysis" بطريقة المكوِّنات الأساسية "Principal Components Method" مع تدوير المحاور بطريقة "الفارماكس" "Varimax Method".

كما تمَّ استخدام اختبار "بارتلنت" "Bartlett's Test of Sphericity"؛ للتأكُّد من أنَّ مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة (Field, 2009: 648)، وكانت نتيجة اختبار "بارتلنت" "Bartlett's Test" دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يُشير إلى خلو مصفوفة الارتباط من معاملات ارتباط تامة، أي: أنَّ مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، وأنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات في المصفوفة؛ مما يُوفِّر أساسًا سليمًا إحصائيًّا لاستخدام أسلوب التحليل العاملي. وبناءً عليه تمَّ حساب مصفوفة الارتباطات لأبعاد الاستبيان، والجذور الكامنة لمصفوفة الارتباطات للاستبيان، وتشبُّعات أبعاد الاستبيان على العامل الوحيد الناتج من التحليل العاملي، ويُوضِّح الجدول الآتي المصفوفة الارتباطية لأبعاد الاستبيان.

جدول (٧): المصفوفة الارتباطية لأبعاد الاستبيان (ن=٥٤)

م	البُعد	١	٢	٣
١	تتمُّ الرؤساء المباشرين تجاه الموظف.	--	--	--
٢	تتمُّ زملاء العمل تجاه الموظف.	**٠.٧٧٩	--	--
٣	تتمُّ الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظف.	**٠.٧٤٦	**٠.٧٣٨	--

ويُوضِّح الجدول الآتي الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباطات للاستبيان.

## جدول (٨): الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباطات للاستبيان (ن=٥٤)

الجذور المستخلصة من عملية التحليل			الجذور الكامنة الأولى			العوامل
النسبة التجميعية %	نسبة التباين المفسر %	القيمة	النسبة التجميعية %	نسبة التباين المفسر %	القيمة	
٧٧.٢٥٣	٧٧.٢٥٣	٢.٢٠٩	٧٧.٢٥٣	٧٧.٢٥٣	٢.٢٠٩	١
			٩٤.٤٥١	١٧.١٩٨	٠.٦٤٦	٢
			١٠٠	٥.٥٤٩	٠.١٤٥	٣

ويرى "بشير" (٢٠٠٣: ١٧٥) أنّ قيمة الجذر الكامن الذي يُمكن أن يُفسّر التباين الكلي لا تقلّ قيمته عن واحد صحيح، وعليه؛ يتضح من الجدول السابق وجود عامل واحد فقط يُفسّر التباين الكلي، بعد إهمال العوامل الأخرى؛ لأنّ جذورها الكامنة تقلّ عن قيمة الواحد الصحيح، وبذلك يمكن القول: إنّ التحليل العاملي قد كشف عن وجود عامل واحد يُفسّر (٧٧.٢٥٣%) من تباين أداء العينة الاستطلاعية في الاستبيان؛ حيث إن محاور الاستبيان قد تشبّعت به بصورةٍ جوهريةٍ.

كما يُبين الجدول الآتي تشبّعات أبعاد الاستبيان على العامل الوحيد الناتج من التحليل العاملي.

## جدول (٩): تشبّعات أبعاد الاستبيان على العامل الوحيد الناتج من التحليل العاملي (ن=٥٤)

م	الأبعاد	التشبع على العامل الوحيد
١	تتمرّ الرؤساء المباشرين تجاه الموظّف.	٠.٧١٢
٢	تتمرّ زملاء العمل تجاه الموظّف.	٠.٦٩٠
٣	تتمرّ الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظّف.	٠.٦٧٧

والتشبع المقبول والدالّ إحصائيّاً يجب ألا تقلّ قيمته عن (٠.٣٠)، وعليه؛ يتضح من الجدول السابق: أن أبعاد الاستبيان أظهرت تشبّعات زادت قيمتها عن (٠.٣٠) على العامل الوحيد، ولذلك فهي تشبّعات دالة إحصائيّاً (ضحيان؛ عبد الحميد، ٢٠٠٢: ٢٠٦).

ومن خلال حساب صدق الاستبيان بطرق صدق المحكّمين وصدق "لوش" والصدق العاملي؛ يتضح أنّ الاستبيان يتمتّع بمعامل صدق مقبول؛ مما يشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي، والوثوق بالنتائج التي سوف يُسفر عنها البحث.

هـ- ثبات الاستبيان:

➤ معامل ثبات "ألفا كرونباخ" "Cronbach's Alpha" قامت الباحثة بحساب معامل ثبات استبيان سلوك التنمر في مكان العمل باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ"، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل مفردة ومعامل الثبات لاستبيان سلوك التنمر في مكان العمل ككلّ.

جدول (١٠): قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل بُعد من أبعاد استبيان

سلوك التنمر في مكان العمل ومعامل الثبات للاستبيان ككلّ (ن=٥٤)

معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف المفردة	المفردة	معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف المفردة	المفردة	معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف المفردة	المفردة	معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف المفردة	المفردة
٠.٧٨٥	٣١	٠.٦٧٦	٢١	٠.٧٢٥	١١	٠.٧٩٠	١
٠.٧٨٩	٣٢	٠.٧٥٦	٢٢	٠.٧٣٨	١٢	٠.٨٠٢	٢
٠.٧٩٠	٣٣	٠.٧١٠	٢٣	٠.٧٧٠	١٣	٠.٦٩٠	٣
٠.٧٣٧	٣٤	٠.٦٩٩	٢٤	٠.٧٩٩	١٤	٠.٦٩٥	٤
٠.٦٥٠	٣٥	٠.٧٨٥	٢٥	٠.٧٥٦	١٥	٠.٧٧٠	٥
٠.٦٥٢	٣٦	٠.٧٤٤	٢٦	٠.٧٦٩	١٦	٠.٧٩٨	٦
٠.٦٦٠	٣٧	٠.٧٤٠	٢٧	٠.٦٦٤	١٧	٠.٧٧٩	٧
٠.٦٣١	٣٨	٠.٧٦١	٢٨	٠.٦٥٦	١٨	٠.٧٦٦	٨
٠.٦٤١	٣٩	٠.٧٩٤	٢٩	٠.٦٧٥	١٩	٠.٧٨٩	٩
٠.٦٩٧	٤٠	٠.٧٤٩	٣٠	٠.٦٩٧	٢٠	٠.٧٩٦	١٠
٠.٨٠٣		معامل ثبات الاستبيان ككلّ					

وإذا كان معامل الثبات بطريقة "ألفا" لكل سؤال من أسئلة الاستبيان أقل من قيمة "ألفا" لمجموع أسئلة الاستبيان ككل أسفل الجدول، فهذا يعني أن السؤال هام، وغيابه عن الاستبيان يؤثر سلباً عليه، وأما إذا كان معامل ثبات "ألفا" لكل سؤال أكبر من أو يساوي قيمة "ألفا" للاستبيان ككل أسفل الجدول، فهذا يعني أن وجود السؤال يقلل أو يضعف من ثبات الاستبيان (غنيم؛ صبري، ٢٠٠٠: ١٨٨)، ويتضح من الجدول السابق: أن مفردات استبيان سلوك التمر في مكان العمل يقل معامل ثباتها عن قيمة معامل ثبات الاستبيان ككل، وهي (٠.٨٠٣).

➤ معامل ثبات التجزئة النصفية "Split Half Reliability": قامت الباحثة بحساب ثبات استبيان سلوك التمر في مكان العمل باستخدام طريقة التجزئة النصفية، ويبين الجدول الآتي معاملات ثبات استبيان سلوك التمر في مكان العمل بطريقة التجزئة النصفية.

جدول (١١): معاملات ثبات استبيان سلوك التمر في مكان العمل بطريقة التجزئة النصفية (ن=٥٤)

الأبعاد	معامل الثبات	معامل ثبات جتمان
تتمر الرؤساء المباشرين تجاه الموظف.	**٠.٨١٨	**٠.٨٨٠
تتمر زملاء العمل تجاه الموظف.	**٠.٨١٥	**٠.٨٦٨
تتمر الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظف.	**٠.٨٠٧	**٠.٨٤٧
المجموع الكلي لمفردات الاستبيان	**٠.٨٦٧	**٠.٨٨٩

يتضح من الجدول السابق: أن معامل ثبات التجزئة النصفية ومعامل ثبات "جتمان" "Guttman Split Half Reliability Coefficient" لاستبيان سلوك التمر في مكان العمل دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).  
ومما تقدم ومن خلال حساب ثبات استبيان سلوك التمر في مكان العمل بطريقتي "ألفا كرونباخ" والتجزئة النصفية؛ يتضح أن الاستبيان تمتع بدرجة مرتفعة من الثبات؛ مما يشير إلى إمكانية استخدامه في البحث الحالي، والوثوق بالنتائج التي سوف يسفر عنها البحث.

## و- تصحيح الاستبيان:

تمّ تصحيح استبيان سلوك التنمر في مكان العمل وفقاً لتدرّج ليكرت الثلاثي، ويوضّح الجدول الآتي الدرجات المستحقّة عند تصحيح استبيان سلوك التنمر في مكان العمل.

جدول (١٢): الدرجات المستحقّة عند تصحيح استبيان سلوك التنمر في مكان العمل

الإجابة			المتغيرات
منخفضة	متوسطة	كبيرة	
١	٢	٣	درجة المفردة
١٢٠			النهائية العظمى للاستبيان
٤٠			النهائية الصغرى للاستبيان

وحدّدت الباحثة مستوى استجابات عينة البحث على مقياس "ليكرت" Likert "Scale الثلاثي، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1-n}{n} ; \text{حيث إن "ن" تمثّل تدرّج الاستبانة.}$$

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1-3}{3} = 0.66$$

وقد تمّت إضافة هذه القيمة (٠.٦٦) إلى أقل قيمة في الاستبانة، وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأقصى لدرجة تعرّض الموظفين في الإدارة التعليمية لسلوك التنمر في مكان العمل، ويوضّح الجدول الآتي المتوسط الوزني والنسبة المئوية ودرجة التعرّض لسلوك التنمر في مكان العمل.

جدول (١٣): المتوسط الوزني والنسبة المئوية ودرجة التعرّض لسلوك التنمر في مكان

## العمل

درجة التعرّض	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط الوزني
منخفضة	٣٣.٣% لأقل من ٥٥.٣%	١.٦٦ من أقل
متوسطة	٥٥.٣% لأقل من ٧٧.٣%	١.٦ من أقل من ٢.٣٢
كبيرة	٧٧.٣% - ١٠٠%	٢.٣٢ - ٣

ومن ثمّ فقد اعتمدت الباحثة على المتوسط الوزني للتكرارات كمحكّ لتحديد واقع سلوك التتمّر في مكان العمل، ويوضّح الجدول الآتي توزيع مستويات تعرّض عينة البحث لسلوك التتمّر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

#### ٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدمت الباحثة في التحليل الإحصائي للبيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية، وتمّ الاعتماد في التحليل الإحصائي للبيانات للإجابة عن أسئلة البحث على الأساليب الإحصائية الآتية:

١- معادلة لوش "Lawshe Formula" لحساب نسبة صدق المحتوى (الظاهري) "Content Validity Ratio" لكلِّ مفردةٍ من مفردات الاستبيان.

٢- التحليل العاملي الاستكشافي "Exploratory Factor Analysis" بطريقة المكوّنات الأساسية "Principal Components Method"، مع تدوير المحاور بطريقة "الفاريماكس" "Varimax Method"؛ لحساب الصدق العاملي للاستبيان.

٣- اختبار "بارتلت" "Bartlett's Test of Sphericity"؛ للتأكد من أنّ مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة.

٤- معامل ثبات "ألفا كرونباخ" "Cronbach's Alpha"؛ لحساب قيم معاملات الثبات لكلِّ مفردة ومعامل الثبات للاستبيان ككلّ.

٥- معامل ثبات التجزئة النصفية "Split Half Reliability"، ومعامل ثبات "جتمان" "Guttman Split Half Reliability Coefficient"؛ لحساب ثبات الاستبيان.

٦- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والانحراف المعياري، ونسبة تعرّض لسلوك التتمّر في مكان العمل.

٧- تحليل التباين الأحادي في (ن) اتجاه "N-Way ANOVA"؛ حيث يُستخدم هذا النوع من تحليل التباين في حالة وجود متغير تابع واحد وعدد (ن) من المتغيرات المستقلة، ويريد البحث الكشف عن تأثير كلِّ منها على جدّة، وتأثيرهم معاً؛ في المتغير التابع.

٨- اختبار "شيفيه" "Scheffe"؛ لمعرفة اتجاه الفروق؛ حيث إنه الأسلوب الإحصائي المناسب لإجراء المقارنات المتعددة لأكثر من مجموعتين، وذلك لحساب الفروق بين متوسطات المجموعات في متغيرات البحث.

ثانياً: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.

يتناول هذا الجزء الإجابة عن الأسئلة الميدانية، وتفسير ومناقشة النتائج، في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وفيما يلي عرض النتائج وتفسيرها:

١- إجابة السؤال الرابع: والذي ينص على: "ما درجة تعرّض الموظفين في بعض الإدارات التعليمية بمصر للتنمر في مكان العمل، سواء من الرؤساء المباشرين أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة؛ من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري ونسبة التوافر وتقدير الإجابة، لكل مصدر من مصادر التنمر في مكان العمل على النحو التالي:

أ- تحديد واقع تنمر الرؤساء المباشرين تجاه الموظف ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، والنتائج يوضّحها الجدول الآتي:

جدول (١٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني ونسبة التوافر وتقدير الإجابة والرتبة لواقع تنمر الرؤساء المباشرين تجاه الموظف ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية

مصر العربية (ن=٩٨٧)

م	المفردات	تقدير الإجابة										
		كبيرة		متوسطة		منخفضة		الانحراف المعياري	النسبة التوافر %	درجة التوافر	الترتيب	
		ك	%	ك	%	ك	%					
١-	يتعمد رئيسك المناداة عليك بتهكم، وبمسميات تضايك.	٣٣	٣.٣	٨١	٨.٢	٨٧٣	٨٨	١.١٥	٠.٤٤	٣٨.٣	منخفضة	١٥
٢-	يتعمد رئيسك انتقادك المبالغ فيه لأدائك في العمل باستمرار أمام زملائك.	٤٦	٤.٧	١١٠	١١	٨٣١	٨٤	١.٢	٠.٥١	٤٠.٠	منخفضة	١٣

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						المفردات	م
					منخفضة		متوسطة		كبيرة			
					%	ك	%	ك	%	ك		
١	منخفضة	٤٧.٣	٠.٦٦	١.٤٢	٦٧	٦٦٣	٢٤	٢٣٢	٩.٣	٩٢	يكلفك رئيسك بمهام عمل مرهقة بشكل متعمد وغير مبرر.	٣-
٣	منخفضة	٤٥.٣	٠.٦٣	١.٣٦	٧٢	٧١٠	٢٠	١٩٤	٨.٤	٨٣	يتجاهل رئيسك المقترحات أو المداخلات التي تُقدّمها في الاجتماعات الرسمية.	٤-
٥	منخفضة	٤٣.٧	٠.٥٩	١.٣١	٧٦	٧٥٠	١٧	١٦٩	٦.٩	٦٨	يسعى رئيسك إلى إسناد المهام البسيطة لك، والتي لا تعكس مهاراتك أو مستوى خبرتك أو مؤهلاتك العلمية.	٥-
٩	منخفضة	٤٢.٣	٠.٥٩	١.٢٧	٨١	٧٩٦	١٢	١١٧	٧.٥	٧٤	يتعمد رئيسك التقليل من قيمة وأهمية المهام الموكّلة إليك بغرض تنمية شعورك بالفشل.	٦-
٧.٥	منخفضة	٤٢.٧	٠.٥٨	١.٢٨	٨٠	٧٨٥	١٣	١٣٢	٧.١	٧٠	يُهدّد رئيسك باستمرار بمختلف أنواع التهديدات بلا سبب فعليّ يستدعي ذلك.	٧-
١٤	منخفضة	٣٩.٠	٠.٤٩	١.١٧	٨٨	٨٦٧	٧.١	٧٠	٥.١	٥٠	يتعمد رئيسك السخرية منك أمام زملائك في العمل.	٨-
١٠.٥	منخفضة	٤٢.٠	٠.٥٧	١.٢٦	٨٠	٧٩٢	١٣	١٣٠	٦.٦	٦٥	يستبعدك رئيسك من المحادثات التقليدية في بيئة العمل من أجل إشعارك بأنك شخص غير مرحّب به.	٩-
٤	منخفضة	٤٤.٠	٠.٥٩	١.٣٢	٧٥	٧٤٣	١٨	١٧٧	٦.٨	٦٧	يتجاهل رئيسك أحاديثك واستفساراتك الموجهة له، ولا يرد عليك.	١٠-
١٠.٥	منخفضة	٤٢.٠	٠.٥٨	١.٢٦	٨١	٧٩٩	١٢	١١٨	٧.١	٧٠	يُوجّه رئيسك التعليمات الخاصة بسير العمل في صيغة الأمر ورفع	١١-

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						المفردات	م	
					منخفضة		متوسطة		كبيرة				
					%	ك	%	ك	%	ك			
												الصوت؛ بهدف مضايقتك نفسياً.	
٢	منخفضة	٤٥.٧	٠.٦٥	١.٣٧	٧٢	٧١٣	١٩	١٨٣	٩.٢	٩١		١٢- تُعاقب بمفردك إذا حدث خطأ في العمل رغم أن المسؤولية تقع على فريق العمل بأكمله.	
٦	منخفضة	٤٣.٣	٠.٦٠	١.٣٠	٧٨	٧٦٩	١٥	١٤٤	٧.٥	٧٤		١٣- يتعمد رئيسك إبقاءك ساعات إضافية في العمل دون أجر رغمًا عنك.	
٧.٥	منخفضة	٤٢.٧	٠.٦١	١.٢٨	٨١	٧٩٩	١٠	١٠٢	٨.٧	٨٦		١٤- تتعرض إلى النقل الدائم والمتكرر من منصبك دون أي تفسير لذلك.	
١٢	منخفضة	٤١.٧	٠.٥٦	١.٢٥	٨١	٨٠٢	١٢	١٢٢	٦.٤	٦٣		١٥- تتعرض للتضليل المتعمد بشأن واجبات العمل، مثل المواعيد النهائية غير الصحيحة أو التوجيهات غير الواضحة.	
	منخفضة	٤٣.٣	٠.٥٨	١.٣	٧٩.٠	٧٧٩.٥	١٤.١	١٣٨.٧	٧.٠	٦٨.٨		المتوسط الكلي للتبؤد	

من خلال عرض نتائج الجدول (١٤) وتحليلها يتضح: أنّ درجة تعرّض الموظّفين في بعض الإدارات التعليمية بمصر للتمتُّر من الرؤساء المباشرين جاءت بدرجة "منخفضة"، وبمتوسط وزني (١.٣)، وبلغت نسبة الموظّفين بالإدارات التعليمية الذين يتعرّضون للتمتُّر بدرجة كبيرة من رؤسائهم المباشرين (٧.٠٪) من إجمالي عدد عينة البحث.

- احتلت المفردة رقم (٣) والتي نصّها: "يكلفك رئيسك بمهام عمل مرهقة بشكل متعمد وغير مبرر" المرتبة الأولى بين سلوكيات التتمُّر التي يتعرّض لها الموظّف في الإدارات التعليمية من رئيسه المباشر؛ بمتوسط وزني (١.٤٢)، وبنسبة (٤٧.٣٪)،

وبدرجة توافر (منخفضة)، وربما يرجع ذلك إلى انخفاض الاستخدام السيئ للسلطة في التنمر؛ حيث يُعتبر هذا السلوك من السلوكيات الخفية التي في ظاهرها صالح العمل، والحق في إعطاء التكاليف حسب ما يراه الرئيس المباشر بما يتوافق مع مصلحة العمل، بينما في جوهرها تعمّد إرهاقه ومضايقته نفسياً.

- احتلت المفردة رقم (١٢) والتي نصها: "تُعاقب بمفردك إذا حدث خطأ في العمل رغم أن المسؤولية تقع على فريق العمل بأكمله" المرتبة الثانية بين سلوكيات التنمر التي يتعرّض لها الموظف في الإدارات التعليمية من رئيسته المباشر؛ بمتوسط وزني (١.٣٧)، وبنسبة (٤٥.٧٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وربما يرجع ذلك إلى انخفاض إساءة استخدام السلطة في توقيع الجزاءات والعقوبات التي قد تُطبّق على موظف بعينه ويستثنى الآخر، وبذلك يُطبّق الرؤساء المباشرون في الإدارات التعليمية الموضوعية التي تخضع لمعايير مهنية في تقييم أداء الموظف، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أل رشيد؛ الشماسي، ٢٠١٩) التي أكّدت أنه كلما كانت الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة نزيهة ومحيدة ومنظمة لسير العمل وتُطبّق على جميع الأعضاء ككل؛ قلّ الشعور بالتنمر. ومع دراسة "قليت" و"فليت" (Fleet; Fleet, 2012) والتي توصلت إلى أنّ السلوك الذي يتعلّق بموظف معين بدلاً من الموظفين بشكل عام، فمن المرجح أن يُنظر إليه على أنه تنمر، وكان هذا السلوك الأعلى ممارسةً.

- احتلت المفردة رقم (١٥) والتي نصها: "يتعمّد رئيسك المناداة عليك بتهكّم، وبمسمّيات تضايقك" المرتبة الأخيرة بين سلوكيات التنمر التي يتعرّض إليها الموظف في الإدارات التعليمية من رئيسته المباشر؛ بمتوسط وزني (١.١٥)، وبنسبة (٣٨.٣٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وقد يرجع ذلك إلى أنها من السلوكيات الظاهرة للتنمر التي ينخفض استخدامها في بيئة العمل؛ لاستنكار الأشخاص المحيطين بالمتنمر والمتنمر عليه مثل هذه السلوكيات، بالإضافة إلى سهولة توثيقها بهواتف المحمول أو غيرها من وسائل التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي يُعرّض مرتكبها للتشهير، أو المعاقبة بالقانون، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الزعيبي؛ مهيدات، ٢٠١٤)، والتي احتلت فيها سلوكيات التوبيخ والقمع أكثر العبارات ممارسةً من شخص صاحب سلطة إلى شخص أقل منه سلطة.

وتتفق هذه النتيجة المتعلقة بـ"بُعد تنمر الرؤساء تجاه الموظف" مع نتائج بعض من الدراسات والبحوث السابقة؛ مثل دراسة (المنديل وآخرين، ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن سلوك التنمر عند الإداريات كانت بدرجة ممارسة (ضعيفة)، في حين تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات والبحوث السابقة؛ مثل: دراسة (هدى، ٢٠١٧)، والتي توصلت إلى أن التسلُّط الوظيفي الصادر من الرؤساء/المشرفين المباشرين جاء بدرجة (متوسطة)، وكذا دراسة "فليت" و"فليت" (Fleet; Fleet, 2012) والتي توصلت إلى أن معظم التنمر في مكان العمل يشمل أعضاء من الإدارة، ولكن بنسبة عالية تصل إلى (أكثر من ٧٠٪) من عينة البحث، كذلك توصلت دراسة "الجاوازنة وصمدي" (Al-Bingol, 2018) تمّ تقييمه بدرجة (عالية)، ودراسة "بوزارد" و"كليك" و"بينجول" (Bingol, 2018) التي أظهرت نتائجها أن السلوكيات العدوانية التي يتعرّض لها المشاركون بشكلٍ متكرّر من الرؤساء كانت أكثر من (٨٠٪) من جملة مصادر التنمر، وتستهدف السلوكيات العدوانية العلاقات الاجتماعية للفرد، وتحاول إقناع الأقران بممارسة هذه السلوكيات على الضحية، مع الأخذ في الاعتبار: أن عينات الدراسات الأجنبية في معظمها من متطوعين "Volunteers" يعتبرون أنفسهم أهدافاً للتنمر في مكان عملهم. وترجع الباحثة النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي في "بُعد تنمر الرؤساء تجاه الموظف في الإدارة التعليمية" إلى الأسباب الآتية:

- قد تُسيطر مشاعر الخوف على الموظف في إعلان ما يتعرّض له من سلوكيات تنمّرية صادرة من رئيسه من أن يكون صادقاً في تقييمه، واتضح ذلك بشكلٍ خاصٍ عندما طُلب من الموظف تقييم الرؤساء في مناصب رسمية في السلطة.

- ندرة وجود التنمر اللفظي، أو الجسدي في بيئات العمل؛ حيث إنه من الصعب إطلاق الألقاب والألفاظ على الموظفين، وخاصة مع وجود الوسائل الإلكترونية وسهولة تسجيل مثل تلك الوقائع، ومعاقبة المتنمر قانونياً، أو أفعال جسدية مثل الضرب أو الدفع أو الركل من قِبَل المشرفين تجاه الموظفين، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (Tepper, 2007)؛ (Baron; Neuman, 1998).

- يتعرّض الموظف المستهدف لأشكال خفية من التنمر ترتكز على إساءة استخدام السلطة، وغالبًا ما تكون مُقتّعة من الأفعال السلبية منخفضة الشدة، والتي يصعب

اكتشافها، والتصريح بها أو الإعلان عنها لتعمدّ تغاضي الإدارة عن تلك الأفعال، على مدار فترة من الوقت، وهذا يتفق مع نتائج دراسات كلٍّ من: (Hauge, et al., 2011)؛ (Zabrodska, et al., 2016).

ب- تحديد واقع تنمّر زملاء العمل تجاه موظّف بعينه ببعض الإدارات

التعليمية بجمهورية مصر العربية، والنتائج يُوضّحها الجدول الآتي:

جدول (١٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني ونسبة التوافر وتقدير الإجابة

والرتبة لواقع تنمّر زملاء العمل تجاه الموظّف ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية

مصر العربية (ن=٩٨٧)

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						المفردات	م
					منخفضة		متوسطة		كبيرة			
					%	ك	%	ك	%	ك		
٢	منخفضة	٤٦.٠	٠.٦٢	١.٣٨	٦٩.٤	٦٨٥	٢٣.٣	٢٣٠	٧.٣	٧٢	١- يتعمد بعض زملائك إخفاء معلومات ضرورية قد تساعدك في إنجاز مهام العمل.	
٣	منخفضة	٤٣.٠	٠.٦٠	١.٢٩	٧٨.٢	٧٧٢	١٤.٣	١٤١	٧.٥	٧٤	٢- يُطلق بعض زملائك الشائعات المُعرضة أو نشر الأكاذيب بحقك والتي قد تظال أخلاقك وحياتك الشخصية.	
٤	منخفضة	٤٢.٠	٠.٥٧	١.٢٦	٨١.١	٨٠٠	١٢.٣	١٢١	٦.٧	٦٦	٣- يقوم بعض زملائك بعمل شكاوى أو تقارير كيديّة فيك؛ بهدف تشويه صورتك عند المدير.	
١١	منخفضة	٣٩.٠	٠.٤٩	١.١٧	٨٧.٥	٨٦٤	٧.٨	٧٧	٤.٧	٤٦	٤- يقوم بعض زملائك بالسخرية منك والقيام بتعليقات غير لائقة تجاهك في وجود الآخرين.	
١٤	منخفضة	٣٨.٠	٠.٤٣	١.١٤	٨٩.٢	٨٨٠	٧.٥	٧٤	٣.٣	٣٣	٥- يضايقك بعض الزملاء في الإدارة لفظيًا باستخدام ألفاظ مُهينة عند النداء.	

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						المفردات	م
					منخفضة		متوسطة		كبيرة			
					%	ك	%	ك	%	ك		
٩.٥	منخفضة	٣٩.٧	٠.٤٩	١.١٩	٨٥.٤	٨٤٣	١٠.١	١٠٠	٤.٥	٤٤	يحرص بعض زملائك على استبعادك من المناسبات الاجتماعية المتعلقة ببيئة العمل عمدًا.	-٦
٥	منخفضة	٤١.٣	٠.٥٣	١.٢٤	٨١.٢	٨٠١	١٤.١	١٣٩	٤.٨	٤٧	يتعمد بعض زملائك وضعك في مواقف مُحرّجة أمام مديرِك أو الزملاء الآخرين.	-٧
٧.٥	منخفضة	٤٠.٧	٠.٥٢	١.٢٢	٨٢.٧	٨١٦	١٢.٣	١٢١	٥.١	٥٠	يتعمد بعض زملائك رفع صوته عليك، ومقاطعتك أثناء حديثك.	-٨
٧.٥	منخفضة	٤٠.٧	٠.٥١	١.٢٢	٨٢.٨	٨١٧	١٢.٦	١٢٤	٤.٧	٤٦	يتجاهل بعض زملائك أحاديثك واستفساراتك الموجهة له، ولا يرد عليك.	-٩
١٣	منخفضة	٣٨.٣	٠.٤٧	١.١٥	٩٠	٨٨٨	٥.٤	٥٣	٤.٧	٤٦	ينعتك بعض زملائك بألقاب وصفات لا تليق بك، ولا تناسب مكان العمل.	-١٠
١	منخفضة	٤٧.٣	٠.٦٩	١.٤٢	٦٩.٤	٦٨٥	١٨.٧	١٨٥	١١.٩	١١٧	يفرض عليك بعض زملائك إنجاز المهام الموكّلة إليهم بخُجة الأقدمية أو الدرجة الوظيفية الأعلى منك.	-١١
٩.٥	منخفضة	٣٩.٧	٠.٥٢	١.١٩	٨٦.٨	٨٥٧	٧.٥	٧٤	٥.٧	٥٦	يستبعدك بعض زملائك من المحادثات التقليدية في بيئة العمل؛ من أجل إشعارك بأنك شخص غير مرحّب به.	-١٢
١٢	منخفضة	٣٨.٧	٠.٤٧	١.١٦	٨٨.٤	٨٧٣	٧.٢	٧١	٤.٤	٤٣	يُوجّه بعض زملائك في الإدارة تعليقات غير لائقة لك أثناء	-١٣

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						المفردات	م	
					منخفضة		متوسطة		كبيرة				
					%	ك	%	ك	%	ك			
												الحديث معهم في وجود الآخرين.	
٦	منخفضة	٤١.٠	٠.٥٣	١.٢٣	٨٢.٢	٨١١	١٢.٧	١٢٥	٥.٢	٥١		يأخذ بعض زملائك بعض متعلقات العمل التي في عهدتك ويتعمد عدم إرجاعها أو إتلافها.	١٤-
	منخفضة	٤٠	٠.٥٣	١.٢	٨٢.٥	٨١٣.٧	١١.٨	١١٦.٨	٥.٨	٥٦.٥		المتوسط الكلي للبعث	

من خلال عرض نتائج الجدول (١٥) وتحليلها يتضح: أن درجة تعرّض الموظّفين في بعض الإدارات التعليمية بمصر للتنمر من زملاء العمل جاءت بدرجة "منخفضة"، وبمتوسط وزني (١.٢)، وبلغت نسبة الموظّفين بالإدارات التعليمية الذين يتعرّضون للتنمر بدرجة كبيرة من زملائهم في العمل (٥.٨%) من إجمالي عدد عينة البحث.

- احتلت المفردة رقم (١١) والتي نصّها: "يفرض عليك بعض زملائك إنجاز المهام الموكّلة إليهم بخجّة الأقدمية أو الدرجة الوظيفية الأعلى منك" المرتبة الأولى بين سلوكيات التنمر التي يتعرّض لها الموظّف في الإدارات التعليمية من زملائه في العمل؛ بمتوسط وزني (١.٤٢)، وبنسبة توافر (٤٧.٣%)، وبدرجة توافر (منخفضة)، ربما يرجع ذلك إلى وضوح مهام واختصاصات كلّ موظّف؛ كل حسب درجته الوظيفية، وحسن توزيع المسؤوليات على الموظّفين في نفس المستوى الإداري، إلا أنّ قلة منهم قد تفرض مهامها على الموظّفين حديثي الخبرة باللوائح والقوانين المنظّمة للعمل في الإدارات التعليمية.

- احتلت المفردة رقم (٢) والتي نصّها: "يتعمد بعض زملائك إخفاء معلومات ضرورية قد تساعدك في إنجاز مهام العمل" المرتبة الثانية بين سلوكيات التنمر التي يتعرّض لها الموظّف في الإدارات التعليمية من زملائه في العمل؛ بمتوسط وزني (١.٣٨)، وبنسبة (٤٦.٠%)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وربما يرجع ذلك إلى التوجيهات بعدم

إخفاء أيّ معلومات متعلّقة بالعمل؛ لكي لا يتم التأثير على القرارات المتخذة، ويكون ذلك محكومًا في إطار سياسات ولوائح وقوانين الخدمة المدنية والتعليم.

- احتلت المفردة رقم (٥) والتي نصها: "يضايقك بعض الزملاء في الإدارة لفظيًا باستخدام ألقاب مهينة عند النداء" المرتبة الأخيرة بين سلوكيات التنمر التي يتعرّض لها الموظّف في الإدارات التعليمية من زملائه في العمل؛ بمتوسط وزني (١.١٤)، وبنسبة (٣٨٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وقد يرجع ذلك إلى أنّها من السلوكيات الظاهرة للتنمر التي ينخفض استخدامها في بيئة العمل، سواء في ذلك التهكم أو السخرية أو التهديدات، وبذلك تتضح سيادة أخلاقيات وقيم التعامل بين الزملاء، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (هدى، ٢٠١٧) التي تصدّرت فيها الإساءة اللفظية بين الزملاء سلّم الأولويات، كذلك تختلف مع دراسة "بوزارد" و"كليك" و"بينجول" (Poussard; Celik; Bingol, 2018)، والتي توصّلت إلى أنّ المشاركين من الجامعات الحكومية يتعرّضون للسخرية أو الإساءة اللفظية على مستويات أعلى بكثير، فيما يتعلّق بالسلوكيات التي تستهدف التواصل والعلاقات الاجتماعية للأفراد، واستهداف السمعة الشخصية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة؛ مثل: دراسة "ريفيرا" و"مارتينز" و"كوكس" (Rivera; Martinez; Cox, 2014)، والتي توصّلت إلى أنّ المهاجمة من قبل زملاء العمل غير ممارسةً بدرجة كبيرة، فقط نسبة (٥.٣٪) هم الذين يتعرّضون للتنمر بدرجة كبيرة، وهي نسبة متقاربة جدًا مع النتيجة التي توصّلت إليها هذا النُعد، والتي بلغت (٥.٨٪)، في حين تختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات والبحوث السابقة؛ مثل دراسة (هدى، ٢٠١٧)، والتي توصّلت إلى أنّ مظاهر الإساءة من زملاء العمل جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما توصّلت دراسة (عبد المطلب، ٢٠١٩) إلى أنّ مستوى التنمر الوظيفي بين زملاء العمل جاء (مرتفعًا).

وبما أنّ سلوك التنمر في العمل من الظواهر الإنسانية السلوكية المعقّدة، التي تختلف العوامل والنظريات المفسّرة له، فقد تُفسّر الباحثة النتيجة التي توصّلت إليها النتائج الميدانية للبحث بأكثر من تفسير، كما يلي:

- قد يمتنع أو يخجل الموظّف من إظهار ما يتعرّض له من تنمر

مادي أو معنوي من زملائه في مكان العمل، أو سيطرة مشاعر الاستعلاء بأنه لا يمكن أن يفعل معه الموظف/المتنمر مثل هذه الأفعال أو التصرفات.

- وفي الاتجاه الإيجابي لهذه النتيجة؛ فقد سادت روح التعامل الحضاري بين زملاء العمل، والتعاون لإنجاز الأهداف، والعمل كفريق، وهذا ما توصلت إليه دراسة (عبيد، ٢٠١٨) من انخفاض مستوى التنمر اللفظي والجسدي، والعلاقات لدى المرشدين التربويين، ووجود مستوى عالٍ من روح التعاون والاتجاهات الإيجابية.

- ممارسات التنمر الاجتماعي هي الأكثر تواجداً في مكان العمل، والتي تستهدف إقصاء الموظف (المتنمر به) من الأنشطة الاجتماعية، وإخفاء معلومات ضرورية قد تساعده في إنجاز مهام العمل أو إطلاق الشائعات عليه (Baron; Neuman, 1998).

ج- تحديد واقع تنمر الجمهور تجاه الموظف ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني ونسبة التوافر وتقدير الإجابة والرتبة لواقع تنمر الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظف الذي يقدم لهم الخدمة ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (ن=٩٨٧)

م	المفردات	تقدير الإجابة						الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	نسبة التوافر %	درجة التوافر	الترتيب
		منخفضة		متوسطة		كبيرة						
		%	ك	%	ك	%	ك					
١-	يقوم بعض جمهور المستفيدين بتوجيه التهديدات المستمرة والمباشرة لك بطريقة مبالغ فيها.	٧٤.٩	٧٣٩	٢٠.٢	١٩٩	٥.٠	٤٩	١.٣٠	٤٣.٣	منخفضة	٣.٥	
٢-	يتعمد بعض جمهور المستفيدين الاحتكاك الجسدي بك كالضرب	٩٠.٢	٨٩٠	٥.٩	٥٨	٤.٠	٣٩	١.١٤	٣٨.٠	منخفضة	٩.٥	

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						المفردات	م	
					منخفضة		متوسطة		كبيرة				
					%	ك	%	ك	%	ك			
												أو الدفع أو الرُّكُل.	
٢	منخفضة	٤٦.٣	٠.٦٤	١.٣٩	٦٩.٦	٦٨٧	٢١.٨	٢١٥	٨.٦	٨٥		يقوم بعض جمهور المستفيدين برفع صوته عليك أثناء التعامل معك بدون ميّز.	-٣
٦	منخفضة	٤٢.٠	٠.٥٥	١.٢٦	٨٠.٢	٧٩٢	٠.١٤	١٣٨	٥.٨	٥٧		يتعمّد بعض جمهور المستفيدين استخدام ألفاظ غير لائقة عند الحديث معك لا تناسب مكان العمل.	-٤
٨	منخفضة	٣٩.٠	٠.٤٩	١.١٧	٨٧.٨	٨٦٧	٧.٣	٧٢	٤.٩	٤٨		يتعمّد بعض جمهور المستفيدين إتلاف الممتلكات في الإدارة التعليمية، وتخريبها أثناء قيامك بتقديم الخدمة لهم.	-٥
١	منخفضة	٤٩.٣	٠.٦٨	١.٤٨	٦٢.٦	٦١٨	٢٦.٧	٢٦٤	١٠.٦	١٠٥		يُشعرك بعض جمهور المستفيدين أنك موظّف عنده شخصياً، ولا بد من إنجاز طلباته وقتياً.	-٦
٣.٥	منخفضة	٤٣.٣	٠.٦١	١.٣٠	٧٨.٢	٧٧٢	١٣.٩	١٣٧	٧.٩	٧٨		يُجبرك بعض جمهور المستفيدين أن تتجز طلباتهم حتى لو كان ذلك خارج نطاق صلاحياتك الإدارية.	-٧
٧	منخفضة	٤١.٠	٠.٥٤	١.٢٣	٨٢.٤	٨١٣	١٢.٠	١١٨	٥.٧	٥٦		يكتب فيك بعض جمهور المستفيدين الشكاوى الكيدية دون وجه حقّ أو مبررات كافية تستدعي ذلك.	-٨
٥	منخفضة	٤٢.٧	٠.٥٦	١.٢٨	٧٧.٧	٧٦٧	١٦.٧	١٦٥	٥.٦	٥٥		يتهمك بعض جمهور المستفيدين بتعمّد التباطؤ في إنجاز الخدمة المقدّمة دون تقدير لحجم	-٩

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						المفردات	م	
					منخفضة		متوسطة		كبيرة				
					%	ك	%	ك	%	ك			
												المعاملات التي تُجرىها يوميًا.	
١١	منخفضة	٣٧.٣	٠.٤٣	١.١٢	٩١.٦	٩٠.٤	٤.٧	٤٦	٣.٧	٣٧		١٠- يحاول بعض جمهور المستفيدين تقديم رشوة لك؛ وذلك بهدف تشويه سمعتك في مكان عملك.	
٩.٥	منخفضة	٣٨.٠	٠.٤٥	١.١٤	٩٠.٠	٨٨٨	٦.٠	٥٩	٤.١	٤٠		١١- يتعمد بعض جمهور المستفيدين إخفاء بعض الأوراق أثناء تأديتك الخدمة لهم لإلحاق الأذى بك.	
	منخفضة	٤٣.٣	٠.٥٤	١.٣	٨٠.٥	٧٩٤.٣	١٣.٦	١٣٣.٧	٦.٠	٥٩.٠		المتوسط الكلي للبعد	

من خلال عرض نتائج الجدول (١٦) وتحليلها يتضح: أن درجة تعرّض الموظّفين في بعض الإدارات التعليمية بمصر للتمر من الجمهور جاءت بدرجة "منخفضة"، وبمتوسط وزني (١.٣)، وبلغت نسبة الموظّفين بالإدارات التعليمية الذين يتعرّضون للتمر بدرجة كبيرة من الجمهور طالبي الخدمة (٦.٠%) من إجمالي عدد عينة البحث.

- احتلت المفردة رقم (٦) والتي نصّها: "يشعرك بعض جمهور المستفيدين أنك موظّف عنده شخصياً، ولا بد من إنجاز طلباته وقتياً" المرتبة الأولى بين سلوكيات التمر التي يتعرّض لها الموظّف في الإدارات التعليمية من الجمهور طالبي الخدمة؛ بمتوسط وزني (١.٤٨)، ونسبة توافر (٤٩.٣%)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وربما يرجع ذلك إلى أنّ موظّف الإدارة التعليمية اعتاد التعامل مع عشرات من طالبي الخدمات من الإدارة يومياً، فزاد حجم الإنجاز السريع في المعاملات الإدارية، واكتسب مهارة التعامل مع الجمهور، وعلى الجانب الآخر يقدّر الجمهور حجم المهام المطلوب منه إنجازها يومياً.

- احتلت المفردة رقم (٣) والتي نصّها: "يقوم بعض جمهور المستفيدين برفع صوته عليك أثناء التعامل معك بدون مبرّر" المرتبة الثانية بين سلوكيات التمر التي

يتعرّض لها الموظّف في الإدارات التعليمية من الجمهور طالبي الخدمة؛ بمتوسط وزني (١.٣٩)، ونسبة توافر (٤٦.٣٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وربما يرجع ذلك إلى التزام الجمهور باللوائح والقوانين المنظمة للعمل من صيانة خصوصية الموظّف وكرامته، أو التعدي السلوكي (أو الإيذاء)، وجميع ممارسات الإساءة من طرفٍ على طرفٍ آخر، حيث يُحدّد قانون العقوبات في المادة (١٣٣) أنه في حالة الإهانة بالإشارة أو القول أو التهديد لموظّف أثناء تأدية وظيفته أو بسبب تأديتها؛ يعاقب بالحبس أو بدفع غرامة مالية.

- احتلت المفردة رقم (١٠) والتي نصها: "يحاول بعض جمهور المستفيدين تقديم رشوة لك؛ وذلك بهدف تشويه سمعتك في مكان عملك" المرتبة الثانية بين سلوكيات التنمر التي يتعرّض لها الموظّف في الإدارات التعليمية من الجمهور طالبي الخدمة؛ بمتوسط وزني (١.١٢)، ونسبة توافر (٣٧.٣٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وربما يرجع ذلك إلى أنّ المادة (١٠٧) مكرّر في قانون العقوبات المصري يُعاقب الراشي والوسيط بالعقوبة المقررة للمرتشي، ومع ذلك يُعفى الراشي أو الوسيط من العقوبة إذا أخبر السلطات بالجريمة أو اعترف بها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة؛ مثل دراسة "كيم" و"كو" (Kim; Qu, 2019) والتي توصلت إلى أنّ تأثير سوء معاملة العملاء للموظفين كان بسبب متطلبات العمل.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ حوالي نصف عينة البحث من كادر المعلمين الذين يعمل بعضهم في التوجيهات الفنية، ويُعتبر المعلمون في المدارس هم الجمهور الذين يتعاملون معهم، وبحكم طبيعة عملهم الفنية التي تستند على التوجيه والإرشاد في الغالب تقلّ المضايقات في التعامل معهم، والبعض الآخر من المعلمين أغلبهم من القيادات ذوي الخبرة في العمل الإداري، سواء كان من مديري الإدارة أو الوكلاء أو رؤساء الأقسام، فإنّهم يُقدّمون خدمات أساسية في الإدارة التعليمية، وهم يتعاملون مع الجمهور في الأغلب في حال المشكلات أو الشكاوى، ويُقلّ نسبياً الاحتكاك المباشر بينهما، بعكس موظفي الصف الأول من الإداريين الذين يحتكّون مباشرة بالجمهور "Frontline Employee or Key Worker"، وهذا التفسير يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Boukis, et al., 2020) من أنّ

مضايفات العملاء تقلُّ مع أنماط القيادة الداعمة التي اكتسبت القدرة في التعامل مع مضايفات العميل.

يُوضَّح الجدول الآتي إجمالي الأبعاد الثلاثة لسلوك التنمُّر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

جدول (١٧): إجمالي الأبعاد الثلاثة لسلوك التنمُّر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (ن=٩٨٧)

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر %	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	تقدير الإجابة						الأبعاد
					منخفضة		متوسطة		كبيرة		
					%	ك	%	ك	%	ك	
الأول	منخفضة	٤٣.٣	٠.٥٨	١.٣	٧٩.٠	٧٧٩.٥	١٤.١	١٣٨.٧	٧.٠	٦٨.٨	تنمُّر الرؤساء المباشرين تجاه الموظف.
الثالث	منخفضة	٤٠.٠	٠.٥٣	١.٢	٨٢.٥	٨١٣.٧	١١.٨	١١٦.٨	٥.٨	٥٦.٥	تنمُّر زملاء العمل تجاه الموظف.
الثاني	منخفضة	٤٣.٣	٠.٥٤	١.٣	٨٠.٥	٧٩٤.٣	١٣.٦	١٣٣.٧	٦.٠	٥٩.٠	تنمُّر الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظف.
	منخفضة	٤٣.٣	٠.٥٥	١.٣	٨٠.٧	٧٩٥.٨	١٣.٢	١٢٩.٧	٦.٣	٦١.٤	المجموع الكلي لسلوك التنمُّر في مكان العمل

يتضح من الجدول السابق: أنَّ إجمالي النسبة المئوية لسلوك التنمُّر في مكان العمل من مصادره الثلاثة: (الرؤساء المباشرين - زملاء العمل - الجمهور طالبي الخدمة) ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية بلغت (٤٣.٣%)، وبدرجة توافر (منخفضة)؛ مما يُؤكِّد على انخفاض انتشار هذا السلوك في المحيط الوظيفي للإدارات التعليمية، والتزام الموظفِين بالقيم الأخلاقية في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المنديل وآخرين، ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أنَّ سلوك التنمُّر بلغت نسبته (٣٨%) عند الإداريات بدرجة ممارسة (ضعيفة)، ودراسة (عبيد، ٢٠١٨) التي توصلت إلى أنَّ سلوك التنمُّر بين المرشدين التربويين كان بدرجة (ضعيفة)، ودراسة "لانج وزملائه" (Lange, et al., 2019) والتي توصلت إلى أنَّ معدل انتشار التنمُّر الشديد يبلغ (٧%)، وهي نسبة مقارنة مع ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي الذي وصل فيه معدل التنمُّر إلى درجة كبيرة (٦.٣%)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الزعيبي؛ مهيدات،

٢٠١٤) والتي كانت دراسة مقارنة بين كليتين إحداهما حكومية والأخرى خاصة؛ حيث جاء المتوسط الكلي لسلوك التنمر في الأولى (مستوى عالٍ)، بينما الثانية جاء (مستوى متوسط)؛ وكذلك اختلفت مع دراسة (أرنوط، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن مستوى التنمر في بيئة العمل بين أعضاء هيئة التدريس من مصادره -سواء من الرؤساء أو زملاء العمل أو الطلاب- جاءت (مرتفعة)؛ واختلفت أيضًا مع دراسة كلٍّ من: (النعيمي؛ عزيز، ٢٠١٨)، والذي بلغ فيه مستوى التنمر الوظيفي درجة (مرتفعة) في سلوكيات الاستخفاف والتقويض الاجتماعي والإساءة اللفظية لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم، واختلفت أيضًا عن دراسة (الشوايكة، ٢٠١٩)، والتي جاءت فيها درجة التنمر في مكان العمل (مرتفعة)، سواء من حيث المراقبة والنقد المستمر والصراخ والصوت المرتفع.

وقد بلغت النسبة المئوية للعاملين الذين يتعرضون للتنمر بدرجة كبيرة (٦.٣%) من إجمالي عينة البحث، وتتفق هذه النتيجة (Vartia, 2003)؛ حيث بلغت نسبة انتشار معدل التنمر في بعض القطاعات الحكومية من (٥.٠-١٠.١%)، كما اتفقت مع دراسة "هايوج وآخرين" (Hauge, et al., 2011) الذي كان معدل انتشار الإيذاء المبلغ عنه ذاتيًا من التنمر في مكان العمل (٤.٣%) في العينة، بينما كان انتشار سلوك التنمر الملحوظ (١٤.٣%)، وهو ما يقابل متوسط النسبة المئوية التي لوحظ فيها سلوك التنمر عبر الأقسام الإدارية.

وبما أن سلوك التنمر في العمل من الظواهر الإنسانية السلوكية المعقدة، التي تختلف العوامل والنظريات المفسرة له، فقد تُفسر الباحثة النتيجة التي توصلت إليها النتائج الميدانية للبحث بأكثر من تفسير، كما يلي:

- التزام الموظفين بالإدارات التعليمية بالعلاقات المحترمة، والتواصل المهذب، البعيد عن السخرية والتهمُّم، كذلك التزام قيَم العمل والضوابط واللوائح والقوانين التي تُتظَمه، أُضِفَ إلى ذلك إضافة عقوبات على الشخص المتتمر في قانون العقوبات المصري قد يحد من هذه السلوكيات ويردع من يفكر في أذية الآخر أو إهانته أو إذلاله، وأن هناك سياسات وضوابط وتوازنات لتنشيط سلوكيات التنمر في العمل، وبالتالي؛ يسود الانضباط السلوكي بين الموظفين بالإدارات التعليمية.

- يمكن أن تسيطر مشاعر الخوف في الإفصاح عن المضايقات التي يتعرض لها الموظفون في العمل، وأن هناك دوافع كامنة لدى الموظف في عدم الإفصاح بالسلوكيات التنمرية، وربما يتطابق هذا التفسير مع ما توصلت إليه دراسة "راي" و"أجاروال" (Rai; Agarwal, 2017)، حيث أطلق على تلك المشاعر "صمت الموظفين" "Employees' Silence" عن سوء المعاملة، أما في المجتمع المصري -على وجه الخصوص- فقد أكدت دراسة (كشكوشة، ٢٠١١) أن ضحايا هذه الظاهرة يُحجمون أو يُجلبون من إظهار ما يتعرضون له من عنف -سواء في ذلك العنف المادي أو المعنوي- في مكان العمل، وربما يجد هذا التفسير ميداناً خصباً لمزيد من البحث في المستقبل.

- كثرة المهام والمسئوليات التي يقوم بها الموظفون في الإدارة التعليمية قد لا تعطي فرصة أو وقت للتنمر في مصادره المختلفة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "هايوغ وآخرين" (Hauge, et al., 2011) أنه على الرغم من أن بيئات العمل المُجهدة وغير المواتية "Stressful and General Unfavorable" بشكلٍ عامٍ، وقد يعاني العديد من الأفراد من الإحباط والضيق، إلا أن عددًا محدودًا فقط من هؤلاء الأفراد سيتعرضون للتنمر أو الانخراط في سلوك عدواني تجاه الآخرين، وبالتالي؛ فإن القدرة على تحديد من تعرض بالفعل للتنمر في مثل هذه البيئات غير المواتية قد يكون أمرًا صعبًا بالفعل.

وقد بلغت النسبة المئوية لتنمر الرؤساء المباشرين تجاه الموظف (٤٣.٣٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وكانت في المرتبة الأول بين سلوكيات التنمر، بينما بلغت النسبة المئوية لتنمر الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظف (٤٣.٣٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، وجاءت في المرتبة الثانية، وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "كيم" و"كو" (Kim; Qu, 2019) التي توصلت إلى أن الموظفين يميلون إلى الانخراط في المعاملة القظة تجاه المصدر -العملاء- أكثر بكثير من التعبير عن مشاعرهم السلبية تجاه زملائهم في العمل، كما اتفقت مع دراسة (Sliter; Sliter; Jex, 2012) التي توصلت إلى تعرض موظفي الخدمة لانتهاكات من العملاء أكثر من زملائهم في العمل،

وأخيراً بلغت النسبة المئوية لتنمر زملاء العمل تجاه الموظف (٤٠٪)، وبدرجة توافر (منخفضة)، والتي احتلت المرتبة الثالثة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من "الغرابلي" (Al-Gharably, 2014) ودراسة "بوزارد" و"كليك" و"بينجول" (Poussard; Celik; Bingol, 2018) التي توصلتا إلى أنّ ارتكاب سلوكيات التنمر/المهاجمة من قِبَل الرؤساء جاء في المرتبة الأولى، وجاء تنمر زملاء العمل في المرتبة التي تليها، واتفقت أيضاً مع دراسة (Coyne, et al., 2019) والتي توصلت إلى دعم زملاء العمل بعضهم لبعض في حال حدوث سلوك التنمر، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Vartia, 2003) حيث كان تنمر الزملاء في العمل الأكثر شيوعاً عن تنمر الرؤساء.

٢- إجابة السؤال الخامس: والذي ينص على: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تعرّضهم للتنمر في مكان العمل، سواء من الرؤساء المباشرين أو الزملاء أو الجمهور طالبي الخدمة تُعزى لمتغيرات: (النوع - السن - كادر الموظف - المؤهل الدراسي - مكان الإدارة التعليمية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي في (ن) اتجاه "N-Way ANOVA" لحساب دلالة الفروق في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، والتي تُعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والسنّ وكادر الموظف والإدارة التعليمية، والنتائج يُوضّحها الجدول الآتي:

جدول (١٨): نتائج تحليل التباين الأحادي في (ن) اتجاه لدلالة الفروق في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والسنّ وكادر الموظف والإدارة التعليمية (ن=٩٨٧)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوع	٦٠.٨١٨	١	٦٠.٨١٨	٠.٣٠٣	غير دالة
المؤهل العلمي	٥٩٨.٨١٨	٢	٢٩٩.٤٠٩	١.٤٩١	غير دالة
السن	٢٦٢٨.٠٦١	٢	١٣١٤.٠٣٠	٦.٥٤٢	٠.٠١

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
كادر الموظف	٢٣٢.١١٥	٢	١١٦.٠٥٨	٠.٥٧٨	غير دالة
مكان الإدارة التعليمية	٤٤١٢.٢٠٠	٢	٢٢٠٦.١٠٠	١٠.٩٨٣	٠.٠١
الخطأ	١٩٦٢٣٨.٠٥٠	٩٧٧	٢٠٠.٨٥٨		
الكلية	٢٦٩٦٩٦٥	٩٨٧			

يتضح من الجدول السابق: أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل تُعزى لمتغيرات: (النوع - المؤهل العلمي - كادر الموظف)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات مثل: دراسة "فارتيا" (Vartia, 2003)؛ "هايج وآخريين" (Hauge, et al., 2011)؛ ودراسة "فليت" و"فليت" (Fleet; Fleet, 2012)؛ ودراسة الغرابلي (Al-Gharably, 2014)؛ ودراسة (أرنوط، ٢٠١٧)؛ حيث لم يتم العثور على اختلافات بين الرجال والنساء في تصوّر التعرّض للتنمر في أيّ من المجموعات في القطاعات الحكومية التي تمّ التطبيق فيها، وربما يرجع ذلك إلى أنّ كلا الجنسين يتعرّضان إلى نفس ظروف العمل ونفس متغيراته، ويخضعان لنفس القوانين واللوائح والنظم، وبالتالي؛ لا توجد فروق دالة بين النوع، واختلفت عن دراسة (Akter, 2019) التي توصلت إلى أن هناك فروقاً حول واقع التنمر لصالح النساء.

وتوصلت دراسة (Zapf, et al., 2011) إلى أنّ النساء يتعرضنّ للتنمر من قبل النساء والرجال الآخرين، ولكن الرجال غالباً ما يتعرضون للتنمر من قبل الرجال، وتتعرّض النساء في بعض الأحيان للتخويف من قبل الرجال بشكلٍ حصريّ، ولكن الحالات التي يتعرض فيها الرجال للتنمر من قبل النساء نادرة، وقد تمّ اقتراح أنّ هذه النتائج يمكن تفسيرها من خلال مواقف القوة المختلفة للرجال والنساء في المنظمات.

وانتقلت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الغرابلي (Al-Gharably, 2014)؛ حيث لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأكاديميين في واقع سلوك التنمر في مكان العمل تُعزى للمستوى التعليمي ما بين الدراسات العليا والبكالوريوس والدبلوم.

في حين توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في سلوك التنمر في مكان العمل تُعزى لمتغيري: (السن - مكان الإدارة التعليمية)، وانتهت هذه النتيجة مع دراسة "فارتيا" (Vartia, 2003)؛ حيث وجدت فروقاً دالة إحصائية في مستوى التنمر تُعزى لمتغير السن، بينما تختلف مع دراسة "فليت" و"فليت" (Fleet; Fleet, 2012)؛ ودراسة (أرنوط، ٢٠١٧) اللتين توصلتا إلى أنه لا توجد فروق في متغيري (السن، والخبرة) يُؤثر على ما يعتبره الشخص سلوكاً متنمراً، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغرابلي (Al-Gharably, 2014) حيث لم توجد فروق في سلوك التنمر لدى عينة الدراسة تُعزى لمتغير السن.

ويُوضّح الجدول الآتي قيم "شيفيه" لدلالة الفروق في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغيرات: (النوع - المؤهل العلمي - السن - كادر الموظف - مكان الإدارة التعليمية).

جدول (١٩): قيم "شيفيه" لدلالة الفروق في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغيرات: (النوع - المؤهل العلمي - السن - كادر الموظف - مكان الإدارة التعليمية) (ن=٩٨٧)

قيم الفروق			الانحراف المعياري	نسبة التوافر %	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
٣	٢	١						
			١٣.٧١	٤١.٤١	٤٩.٦٩	٤٢٩	ذكر	النوع
			١٤.٨٤	٤٢.٢٦	٥٠.٧١	٥٥٨	أنثى	
			١٥.٠٧	٤٢.٨٥	٥١.٤٢	٣٥٦	متوسط	المؤهل
			١٣.٩٣	٤١.٣٨	٤٩.٦٥	٦٣١	عالي	العلمي
---	---	---	١٣.٦٧	٤٤.٤٨	٥٣.٣٧	٧٥	أقل من ٣٥ سنة	السن
---	---	٢.٥٤	١٦.١٨	٤٢.٣٦	٥٠.٨٣	٣٣٣	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	
---	١.٢٩	*٣.٨٤	١٣.٢٥	٤١.٢٨	٤٩.٥٤	٥٧٩	من ٤٥ سنة فأكثر	
			١٤.٣٩	٤٢.٥٨	٥١.٠٩	٤٧٦	كادر إداري يتبع	كادر

قيم الفروق			الانحراف المعياري	نسبة التوافر %	المتوسط الحسابي	العدد	فئات المتغير	المتغير
٣	٢	١						
							قانون الخدمة المدنية	الموظف
			١٤.٣٤	٤١.٢٨	٤٩.٥٤	٥١١	كادر المعلم يتبع قانون التعليم	
---	---	---	١٦.٦٧	٤٣.٠٨	٥١.٧٠	٣٤٩	الإسكندرية	مكان الإدارة التعليمية
---	---	٤٩.	١١.٤٨	٤٢.٦٨	٥١.٢١	٣٧٤	البحيرة	
---	*٤.١٨	*٤.٦٧	١٤.٢٩	٣٩.١٩	٤٧.٠٣	٢٦٤	مرسى مطروح	

## يُتضح من الجدول السابق أن:

- قيم شيفيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغير (السن) بين فئة (أقل من ٣٥ سنة) وفئة (من ٤٥ سنة فأكثر)؛ لصالح (أقل من ٣٥ سنة)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Vartia, 2003)، والتي توصلت إلى أنّ الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠ سنة) كانوا أكثر عُرضةً للتنمر من الموظفين الأصغر سناً.

وربما ترجع النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي إلى احتمالية تسلط الموظفين القدامى على الموظفين الجدد؛ حيث يمكن أن يفرضوا على الموظف الجديد بعض المهام الموكّلة إليهم بحجة الأقدمية أو الدرجة الوظيفية الأعلى منه، إلى جانب قلة خبرة الموظف الجديد بسلوكيات التعامل مع الرؤساء أو الزملاء أو الجمهور.

- قيم شيفيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغير (مكان الإدارة التعليمية) بين إدارات محافظة (الإسكندرية) وإدارات محافظة (مرسى مطروح)؛ لصالح إدارات محافظة (الإسكندرية)، وكانت قيم شيفيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل بين إدارات محافظة (البحيرة)

وإدارات محافظة (مرسى مطروح)؛ لصالح محافظة (البحيرة)، ربما ترجع هذه النتيجة إلى الاختلاف بين المُركّبات الثقافية والاجتماعية من جهة، والشبكة الوظيفية المتشكّلة بين موظّفي الإدارات التعليمية ذوي الانتماءات المتعدّدة، والتبعيات القانونية المختلفة، فالبيئة الحضرية وذات الأعداد الكبيرة من الموظّفين كانت أكثر في سلوكيات التتمُّر عن البيئات الأخرى، بينما محافظة مرسى مطروح كانت أقل المحافظات، فهي ذات طبيعة بدوية وتمتاز بقيم أخلاقية متسامحة، بالإضافة إلى أنها الأقل عددًا في أعداد الموظّفين، فمعظم إدارتها من المستوى الأول التي تمّ إنشاؤها حديثًا.

### ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الميدانية في الآتي:

- ١- بلغت درجة انتشار سلوك التتمُّر في مكان العمل لدى أفراد عينة البحث من مصادره الثلاثة: (الرؤساء المباشرين - زملاء العمل - الجمهور طالبي الخدمة) "منخفضة"، وبنسبة مئوية بلغت (٤٣.٣%)؛ مما يدل على انخفاض انتشار هذا السلوك في المحيط الوظيفي للإدارات التعليمية في مصر، والتزام الموظّفين بالقيم الأخلاقية في العمل، والسلوكيات الحضارية في العلاقات السائدة في جميع المستويات الإدارية.
- ٢- جاءت درجة تعرُّض الموظّفين ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية لتتمُّر الرؤساء المباشرين في المرتبة الأولى بدرجة توافر (منخفضة)، وبنسبة انتشار بين أفراد العينة (٤٣.٣%)، وجاء تتمُّر الجمهور طالبي الخدمة تجاه الموظّف في المرتبة الثانية بدرجة توافر (منخفضة)، وبنسبة انتشار بين أفراد العينة (٤٣.٣%)، وأخيرًا جاء تتمُّر زملاء العمل في المرتبة الثالثة وبدرجة توافر (منخفضة)، وبنسبة انتشار بين أفراد العينة (٤٠%)، وكان هذا المصدر أقل مصادر التتمُّر في الإدارات التعليمية.
- ٣- بلغت إجمالي نسبة الموظّفين ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية الذين يتعرَّضون للتتمُّر "بدرجة كبيرة" من الرؤساء المباشرين، وزملاء العمل، والجمهور حوالي (٦.٣%) من إجمالي عدد عينة البحث، فالموظّفون الذين يتعرَّضون للتتمُّر في الإدارة التعليمية "بدرجة كبيرة" من رؤسائهم المباشرين كانت نسبتهم

(٧٠.٠٪)، والذين يتعرّضون للتنمر في الإدارة التعليمية "بدرجة كبيرة" من الجمهور كانت نسبتهم (٦٠.٠٪)، والذين يتعرّضون للتنمر في الإدارة التعليمية "بدرجة كبيرة" من زملاء العمل كانت نسبتهم (٥.٨٪).

٤- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل في بعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، تُعزى لمتغيرات: (النوع - المؤهل العلمي - كادر الموظف).

٥- قِيم شيفيه دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغير (السن) بين فئة (أقل من ٣٥ سنة) وفئة (من ٤٥ سنة فأكثر)؛ لصالح (أقل من ٣٥ سنة).

٦- قِيم شيفيه دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل ببعض الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية تُعزى لمتغير (مكان الإدارة التعليمية) بين إدارات محافظة (الإسكندرية) وإدارات محافظة (مرسى مطروح)؛ لصالح إدارات محافظة (الإسكندرية)، وكانت قِيم شيفيه دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في سلوك التنمر في مكان العمل بين إدارات محافظة (البحيرة) وإدارات محافظة (مرسى مطروح)؛ لصالح محافظة (البحيرة).

### القسم الخامس

#### سياسات إدارية مقترحة للحد من سلوك التنمر في مكان العمل/الإدارات التعليمية

يجب على الإدارات التعليمية تبني سياسات إدارية وتنفيذ مبادرات تنظيمية لمكافحة التنمر في مكان العمل، وتوضيح مفهوم التنمر في مكان العمل لجميع العاملين فيها؛ خاصة بعد إدراجه في قانون العقوبات المصري، كذلك يجب تضمين أمثلة توضيحية للسلوك المقبول وغير المقبول من الرؤساء والزملاء والجمهور الذي يستفيد من الخدمات المُقدّمة من الإدارة، ويمكن دمج هذه السلوكيات في إجراءات مُعلنة أو ضمنية تساعد جميع الموظفين -على اختلاف درجاتهم الوظيفية- على فهم ماهية سلوك التنمر في مكان العمل، ومن ثمّ تشجيعهم على إنجاز مهامهم، دون الانخراط في سلوكيات سلبية غير مقبولة؛ دينياً أو خُلقياً أو مهنيّاً أو اجتماعياً.

وتُعَدّ السياسات الإدارية مُوجِّهات وإجراءات تُوضَع بمعرفة الإدارة العليا بالمنظمة؛ لتوجيه وضبط الفكر والممارسات في المستويات الإدارية الأقل، وقد تكون هذه السياسات مُعلنة أو ضمنية، وهي في مجمل الأحوال بمثابة المُرشِد الذي يُحدِّد للمرؤوسين طُرُق تحقيق الأهداف، وهي بالتالي المُوجِّه في القيام بالإجراءات التنفيذية التي تعتمد عليها المنظمات في توجيه ومتابعة سلوك الموظَّفين؛ حيث إنَّ وجود مثل هذه السياسات يمكن أن يساعد في الحدِّ من الممارسات غير الأخلاقية بها، كما أنَّها تساعد في حلِّ بعض المشكلات التي قد يتعرَّض لها العاملون داخل تلك المنظمات، وتأتي أهمية وضعها انطلاقاً من توصيات العديد من الباحثين والمؤسسات الحكومية والقانونية والحقوقية؛ لحظر سلوك التنمر في العمل.

وتضع السياسات الإدارية المقترحة إجراءات بسيطة وواضحة، حول كيفية تقيادي سلوك التنمر أملاً في الاسترشاد بها، أو تبيئها من قِبَل المديرين في الإدارات التعليمية؛ لئُدَّكر الرؤساء والموظَّفين باستمرارٍ بضرورة الاحترام المتبادل، ويمكن أن تساعد أيضاً الموظَّفين - الذين يتعرَّضون للتنمر، أو أولئك الذين يحتمل تعرُّضهم للتنمر - في معرفة الإجراءات المتَّبعة لمعرفة حقوقهم، ومن ناحيةٍ أخرى عندما ينتهك بعض الموظَّفين القواعد، ويتنمَّرون على الآخرين في حال وجودها؛ قد تكون هناك حاجةٌ إلى تدخُّلات علاجية أو قانونية، مناسبة من الناحية التنموية؛ للمساعدة في اكتساب السلوك السويِّ في العمل.

ولا شك أنَّ الالتزام بالمبادئ والمفاهيم والقواعد الواردة بتلك السياسات المقترحة؛ سوف يكون له بالغ الأثر في تحسين الحالة النفسية والمهنية والاجتماعية للموظَّف في الإدارة التعليمية، وما يكتسبه من احترام المحيطين به وتقديرهم؛ من رؤساء ومرؤوسين وزملاء وجمهور المتعاملين معه، وقد يمتدُّ هذا الأثر إلى الإدارات النوعية والتنفيذية التي تقع في نطاق إشرافه من خلال الارتقاء بأدائها، وتميُّزها، وتأهيلها للتنافسية؛ للارتقاء بالمنظومة التعليمية ككلِّ.

وقد شملت السياسات الإدارية المقترحة مجموعةً من التوجيهات والمعايير والإجراءات المناهضة لسلوك التنمر في مكان العمل على وجه التحديد؛ سعياً لالتزام كلِّ أطراف العلاقة به من الرؤساء والمرؤوسين والجمهور في كافة الاتجاهات بين هذه الأطراف، وذلك أثناء ممارسة العمل داخل دواوين الإدارات التعليمية، مع الأخذ في الاعتبار أنها توجيهات وقيم ومبادئ واسترشادات مستمدة من ضوابط السلوك الوظيفي

للخدمة العامة، ومرجعيات الدراسات والبحوث التي تناولت قضية التنمر في مكان العمل. وتتكوّن السياسات الإدارية المقترحة، من العناصر التالية:

١- الإطار المرجعي للسياسات الإدارية المقترحة، ويتضمّن:

١/١- مبررات السياسات الإدارية المقترحة.

٢/١- مصادر إعداد السياسات الإدارية المقترحة واشتقاقها.

٣/١- أهداف السياسات الإدارية المقترحة.

٤/١- مبادئ السياسات الإدارية المقترحة.

٢- الإطار الموضوعي للسياسات الإدارية المقترحة، ويتكوّن من:

١/٢- سياسة وضع ميثاق أخلاقي للسلوك الوظيفي في الإدارة التعليمية؛ ترتكز

على أهمية التوعية بضرورة الالتزام بالسلوكيات الإيجابية في العمل؛ من

خلال وضع الموثيق الأخلاقية الاسترشادية، وتشمل:

١/٢-١ أخلاقيات المديرين/الرؤساء المباشرين تجاه موظف الإدارة

التعليمية.

١/٢-٢ أخلاقيات الموظف تجاه رئيسه المباشر.

١/٢-٣ أخلاقيات زملاء العمل في الإدارة التعليمية فيما بينهم.

١/٢-٤ أخلاقيات الموظف تجاه الجمهور.

١/٢-٥ أخلاقيات الجمهور تجاه الموظف في الإدارة التعليمية.

٢/٢- سياسة إدارة التنوع المرتكزة على مراعاة الاختلافات بين الموظفين في

الإدارات التعليمية.

٢/٢-٣ سياسة الشفافية المرتكزة على وضوح وإعلان إجراءات التظلم في الإدارات

التعليمية.

٢/٢-٤ سياسة تعزيز التدريب لكافة أطراف العمل في الإدارة التعليمية.

٢/٢-٥ السياسة التكنولوجية المرتكزة على دعم استخدام التقنيات الحديثة في العمل

الإداري.

٢/٢-٦ سياسات المحاسبية المرتكزة على عدم التسامح "Zero Tolerance" مع

المتنمر.

٣- الإدارات النوعية المسؤولة عن متابعة وتنفيذ السياسات الإدارية المقترحة بالإدارات التعليمية.

٤- مؤشرات نجاح السياسات الإدارية المقترحة.

#### ١- الإطار المرجعي للسياسات الإدارية المقترحة:

ويتضمن هذا الجزء مبرراتها، ومصادر اشتقاقها، وأهدافها، والمبادئ المرتكزة عليها، ويمكن عرضها على النحو التالي:

#### ١/١- مبررات السياسات الإدارية المقترحة:

هناك مجموعة من المبررات التي تُشكّل أهمية كبيرة لوجود سياسات إدارية للحدّ من سلوك التمر في مكان العمل في الإدارات التعليمية، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أ- أنّ حالات التمر في مكان العمل تحتاج إلى أن تتم إدارتها بطريقة مستدامة ومنهجية؛ لأنّ جميع الإدارات التعليمية لديها مسؤولية حماية موظفيها من المضايقات النفسية، التي يتعرّض لها الموظف (المتّمر به) في مكان العمل.

ب- تركز السياسات الإدارية على موجهات وإجراءات تُعبّر عن المصادقية في علاقة الموظف في الإدارات التعليمية بجهة عمله، ورئيسه المباشر، وزملائه في العمل، والجمهور طالبي الخدمة، كما أنّ الالتزام بها يُعدّ تأكيداً على احترام الموظف للقواعد التنظيمية للعمل.

ج- ضرورة وجود سياسات إدارية تُوضّح المعايير الأخلاقية التي تحكّم الأداء المهني للموظف في الإدارة التعليمية؛ باعتباره عنصراً من أهم عناصر تقديم الخدمات للمواطنين، وفي نفس الوقت ينبغي أن تراعي هذه السياسات الإدارية خصوصية النشاط الذي تختصّ به الإدارات التعليمية.

د- نقادي التأثير السلبي الذي يُحدثه التمر في مكان العمل على كفاءة الأداء التنظيمي والسمعة التنظيمية للإدارات التعليمية.

هـ- حاجة القيادات الإدارية إلى معالجة سلوك التمر في مكان العمل بفعالية، والحدّ من انتشارها؛ مما يساعد الإدارات التعليمية على تحقيق أهدافها المنشودة.

و- ضرورة التوعية بأن سلوكيات التنمر في مكان العمل محظورة، وشرح ما تتوقعه الإدارات التعليمية من جميع الموظفين لديها؛ ليكونوا إيجابيين - وليسوا متعرجين سلبيين- إذا كانوا على دراية بالتنمر الذي يحدث لهم أو لغيرهم من الزملاء.

ز- تحقيق رفاهية المجتمع؛ لأنّ منظمات العمل هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، ويؤثر كلاهما على الآخر، والموظف الذي يشعر بمعاملة عادلة من قبل منظمة عمله؛ يكون أكثر انخراطاً في سلوك إيجابيٍ عادلٍ موجهٍ للآخرين، سواء داخل الإدارة التعليمية أو خارجها.

#### ٢/١- مصادر إعداد السياسات الإدارية المقترحة واشتقاقها:

تم إعداد السياسات الإدارية من المصادر التالية:

**المصدر الأول:** هو المصدر الديني الذي يحثُّ على مخافة الإنسان لربه، وما يغرسه الوازع الديني من أخلاق وفضائل، تمنع الإساءة والأذى، وتُحرِّم الإضرار بالغير، والسخرية من الآخر، والعمل على إرساء قيم التعاون والاحترام المتبادل، وتبذ التمييز بين شخصٍ وآخر، والحثُّ على تطبيق مبادئ المساواة والعدل في العمل.

**المصدر الثاني:** يتمثّل في القوانين والتشريعات التي وضعتها الدولة المصرية؛ مثل: الدستور المصري، وقانون الخدمة المدنية، وقانون التعليم، وقانون العمل واللوائح الإدارية السارية، وقانون العقوبات، الذي أضاف مادةً جديدةً لقانون العقوبات، برقم (٣٠٩ مكرراً، ب)، والتي أوردت تعريفاً للتنمر، ووضعت عقوبات صارمة لمرتكبيه.

**المصدر الثالث:** المسح لمدونات السلوك الوظيفي، سواء المحلية منها الخاصة بالوظائف الحكومية المصرية: مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة ٢٠١٤م، ومدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ٢٠١٩م، أو الإقليمية منها في بعض الدول العربية التي قامت بإعداد مدونات للسلوك الوظيفي، والأدلة الاسترشادية لقواعد أخلاقيات العمل، والتي تتفق مع ثقافة المجتمع المصري، مثل: (المملكة العربية السعودية، دولة البحرين، دولة الإمارات العربية المتحدة، العراق، والأردن).

**المصدر الرابع:** توجّهات المنظمات الدولية في سياسات الحدِّ من التنمر في العمل، وخاصةً برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة العمل الدولية، والمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان.

**المصدر الخامس:** توجّهات الباحثين في مجال التنمر في مكان العمل، والتي أشارت إلى أهمية السياسات والإستراتيجيات الإدارية في الوظائف الحكومية، التي تدعّم احترام العمل وقواعده، وضرورة تجنّب السلوكيات السلبية؛ من منطلق أنّ العمل ليس ساحةً للصراعات والمنازعات والمضايقات.

**المصدر السادس:** يختصّ بالعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والأعراف الخاصة بالمجتمع المصري، والأعراف الإدارية الحاكمة.

### ٣/١- أهداف السياسات الإدارية المقترحة:

هناك مجموعة من الأهداف للسياسات الإدارية المقترحة، يمكن عرضها على النحو التالي:

أ- نشر المعايير الأخلاقية، والسلوكيات الإيجابية، وقيم العمل والقواعد المهنية الملزمة للسلوك الوظيفي وآداب الوظيفة العامة ومبادئ الأخلاق المطلوبة؛ من أجل التزام موظفي الإدارة التعليمية بها.

ب- الارتقاء بعلاقات العمل، وبلورة قواعد السلوك وأخلاقيات العمل في الإدارات التعليمية، بما يعكس إيجاباً على العلاقات الفردية والتنظيمية، وإيجاد بيئة عمل أكثر جاذبيةً، ينتج عنها كفاءة مهنيةً، واستمراريةً؛ لضمان الأمن الوظيفي، وحسن سير العمل.

ج- تعزيز مشاعر الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين الزملاء بعضهم البعض، وبينهم وبين جمهور المواطنين؛ حتى تستطيع الإدارات التعليمية الارتقاء بجودة الخدمة الإدارية المُقدّمة للإدارات النوعية والتنفيذية الواقعة في نطاق إشرافها.

د- تحقيق التوافق والتكيف بين العاملين في الإدارات التعليمية وبيئة العمل الوظيفية المحيطة بهم، وجعلها أكثر إيجابيةً؛ من خلال التعامل المحترم بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والجمهور.

هـ- توفير أداة مرجعية، ترسم القواعد الأساسية التي تُرشّد أطراف العلاقة إلى كيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية أداء الواجب الوظيفي، والصفات التي يجب أن يتحلّى بها كلٌّ من الرئيس والمرؤوس والجمهور طالبي الخدمة؛ في الإدارات التعليمية.

و- زيادة وعي الموظّفين في الإدارة التعليمية بحقوقهم؛ من خلال معرفة أخلاقيات السلوك المرغوب فيه، ومستوى الأداء المطلوب، وبناء علاقة متوازنة بين حقوق وواجبات الأفراد والعاملين.

ز- إرساء قواعد مكتوبة تتّسم بأكبر قدرٍ من الوضوح والمساءلة والشفافية؛ لتفعيل الرقابة الذاتية، والالتزام التنظيمي للعاملين بالإدارات التعليمية.

#### ٤/١ - مبادئ السياسات الإدارية المقترحة:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تسعى السياسات الإدارية المقترحة إلى الحثّ على الالتزام بها؛ لتحقيق أهدافها، وهي كما يلي:

أ- **مبدأ المهنيّة والاحترافية في العمل:** تركز هذه السياسات على ضرورة توعية جميع الموظّفين في الإدارات التعليمية بنوعيات السلوك غير المقبول، والذي قد يُعتبر مخالفةً مهنيّةً، وتحييد الانطباعات الشخصية في التعامل بين كافة الأطراف داخل محيط العمل.

ب- **مبدأ عدم التمييز:** تركز هذه السياسات على وضوح إجراءات المسار الوظيفي للموظّف؛ من اختيار أو تعيين أو ترقية أو تدريب أو مكافأة أو تقييم أو نقل أو انتداب أو إعاره؛ ويكون ذلك بشفافيةٍ ونزاهةٍ، وبمنأى عن أيّ اعتبارات ذات صلةٍ بالقرابة أو الصداقة أو بالمفاهيم النّفعية، ودون أيّ تمييز مبني على النوع الاجتماعي أو العرق أو العمر أو الدين.

ج- **مبدأ العدل والإنصاف:** تركز هذه السياسات على إرساء العدل بين جميع الموظّفين في الإدارات التعليمية، وذلك باتّباع أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، والنقيّد التام بالصلاحيات وإجراءات العمل المعتمدة.

د- **مبدأ التعاون:** تركز هذه السياسات على تعزيز العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، الذي يلزم معه قيام كلّ موظّفٍ بواجبه لنجاح العمل المنوّط بهم.

هـ- **مبدأ الشفافية والمصادقية:** تركز هذه السياسات على الحدّ من تأثير الشائعات، ومنع ترويجها، كما تعمل على منّع حدوث أي سوء فهمٍ ناتج عن الغموض والتعتيم من قبل الإدارة التعليمية.

و- مبدأ احترام القانون: تركز هذه السياسات على امتثال القواعد القانونية المنظمة للعمل؛ وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو تباطؤ.

ز- مبدأ الحيادية: تركز هذه السياسات على التصرف طبعاً لما تُملّيه الجوانب الموضوعية على الموظف فقط، وتقديم الخدمات لكافة أطراف العلاقة على حدٍ سواء، وإسداء النصيحة لهم دون تمييز.

## ٢- الإطار الموضوعي للسياسات الإدارية المقترحة:

يتناول الإطار الموضوعي للسياسات الإدارية المقترحة التزامات أطراف العلاقة بأخلاقيات العمل، سواء من الرؤساء المباشرين، أو الزملاء، أو الجمهور طالبي الخدمة. وترتكز معظمها على الوقاية من حدوث سلوك التنمر في المستقبل، والتقليل من نسبته الحالية، وذلك على الرغم من ضعف انتشاره في الإدارات التعليمية؛ مثل ما أشارت نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي، ويمكن عرضها على النحو التالي:

### ١/٢- سياسة وضع ميثاق أخلاقي للسلوك الوظيفي في الإدارة التعليمية:

ترتكز هذه السياسة على التدابير الوقائية، التي تهدف إلى تقليل مخاطر التنمر في الإدارات التعليمية، أو القضاء عليها تماماً، وذلك من خلال ميثاقٍ جماعيٍّ، تُقره القيادات الإدارية على جميع الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة، ويُوضّح التدابير التنظيمية وإجراءات العمل وقواعد السلوك وقيمه، والتدخلات التي تتكامل مع المجتمع، والتي يُمكن أن تقي من سلوك التنمر في مكان العمل.

وعليه؛ تسعى هذه السياسة إلى التوعية بضرورة الالتزام بالسلوكيات الإيجابية في العمل من خلال وضع المواثيق الأخلاقية "Code of Ethics" الاسترشادية، وتنطلق هذه السياسات من ضرورة تفعيل المادة الثالثة من مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة ٢٠١٤م؛ بأنه من حقّ وحدات الإدارة المحلية، والجهات التابعة لها إصدار مواثيق شرف خاصة بالعاملين بها، وذلك بحسب طبيعة النشاط والاختصاص؛ بما لا يتعارض مع القوانين واللوائح الإدارية والمبادئ والقواعد والقيم الواردة بالمدونة.

والميثاق الأخلاقي يُعدّ وثيقةً مكتوبةً ومعلنةً تحتوي على إرشادات وتعليمات وتوجيهات لنوعية السلوكيات والتصرّفات الإيجابية، وأساليب التعامل الراقي لكافة أطراف العمل داخل دواوين الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية، وهو تعبيرٌ عن سياسة إدارية مرتكزة على توجيه جميع العاملين أثناء ممارسة العمل، والمواطنين عند طلب الخدمة؛ إلى كيفية ممارسة السلوك الأخلاقي الإيجابي القائم على احترام الآخر، وأهمية الالتزام الطوعي بمكوّناته، وعند صياغة التوجيهات المضمّنة في الميثاق الأخلاقي يُفضّل استخدام كلمات (يجب على، التجنّب، الابتعاد... وما شابه ذلك)؛ لأنّه يُقدّم إرشادات ونصائح للتوعية وتفاذي سلوك التئمّر في العمل، والوقاية من انتشاره، ويمكن عرض نموذج لمكوّنات ميثاق أخلاقيّ، يمكن الاسترشاد به في الإدارات التعليمية على النحو التالي:

#### ١/١/٢ - أخلاقيات المديرين/الرؤساء المباشرين تجاه موظّف الإدارة التعليمية:

- أ- عدم التمييز المادي، وهو ما يتعلّق بالأجور والمكافآت والترقيات والدورات والانتدابات والإعارات والتكليفات... وخلافه، وكذلك عدم التمييز المعنوي، وهو ما يخصّ المعاملة بحِدّ ذاتها، سواء بإقرار مكافأة أو توقيع جزاء لموظّف بعينه، واستثناء الآخر، وذلك بين العاملين في نفس الدرجة الوظيفية في الإدارة التعليمية.
- ب- الاهتمام برأي الموظّف، وإعطائه الفرصة للنقاش والمحاورة، ومنحه حرية التعبير عن رأيه في مشكلات العمل؛ بدون سخريةٍ أو تهكّمٍ، أو تهميشٍ واستبعادٍ.
- ج- توفير فرصٍ للعاملين بالإدارة التعليمية؛ للمشاركة في تقديم الاقتراحات المتعلقة بتحسين الخدمات، وتطوير العمل في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية؛ في جوٍّ من الثقة المتبادلة والفهم المشترك.
- د- أن يكون المدير أو الرئيس المباشر قُدوةً حسنةً في الأقوال والأفعال والأداء والالتزام بالأنظمة واحترام الآخر.
- هـ- تبني القول الإداري المأثور: "المديح في العلن، والمعاقبة في السرّ"؛ رغبةً في تحفيز الموظّف، وتعزيز الثقة في نفسه، وتجنّب إحراجة أمام زملائه.
- و- الاستماع للموظّف لمعرفة ما يعانيه من صعوبات مهنية أو نفسية في العمل، ومساعدته في حلّها، والتي من شأنها أن تدفعه نحو المشاركة الإيجابية في محيط العمل.

- ز- الابتعاد عن التعسّف في معاملة الموظّفين، والبُعد عن تدخّل الميول الشخصية، أو الإكراه من خلال علاقات العمل لأغراض شخصية أو سياسية.
- ح- تجنّب الرئيس المباشر إساءة استخدام السلطة بأن يُرهق الموظّف، بمهامٍ لا تُعتبر جوهريةً وغيرٍ مطلوبةٍ؛ بالنسبة لأغراض الوظيفة.
- ط- يجب على الرئيس المباشر أن يحترم حقوق الموظّفين في العمل، في جوّ خالٍ من التمييز والمضايقة والتحرّش والعنف والألفاظ البذيئة أو غير اللائقة بمكان العمل.
- ٢/١/٢ - أخلاقيات الموظّف تجاه رئيسه المباشر:
- أ- الالتزام بتنفيذ الأوامر الخاصة بالعمل؛ بما في ذلك التعاون في إجراء أيّ تحقيقٍ متّخذٍ من قِبَل صاحب العمل، ودون التردّد في الإدلاء بشهادته في أيّ واقعة تتّمرّ حدثت أمامه.
- ب- عدم القيام بأيّ عملٍ من شأنه تحريض أيّ من الزملاء ضد رئيسه المباشر، أو حشد التكتّلات ضده.
- ج- عدم إثارة الموظّفين أو تحريضهم لتضخيم المشكلات التي تواجههم، والعمل على حلّ المشكلات من خلال الرئيس المباشر، وبطرقٍ رسمية قانونية.
- د- يجب على الموظّف إطلاع رئيسه المباشر على كلّ المضايقات المتعمّدة، التي يتعرّض لها من زملائه، أو التي يراها ويشاهدها، أو من الجمهور طالبي الخدمة؛ لضمان التدخّل في الوقت المناسب.
- هـ- يجب على الموظّف احترام رؤسائه المباشرين في العمل، وأنّ يتصرف بلبّاقةٍ وموضوعيةٍ، أثناء مخاطبته شفهيّاً، وذلك وفقاً لمتطلبات العادات الاجتماعية والأعراف المهنيّة.
- و- يجب على الموظّف الامتناع عن تشويه سمعة رؤسائه الشخصية أو المهنيّة، بإصدار ملاحظات خطية أو شفهيّة عنهم، أو بتلميحات غير مقبولة، أو التصرّف بطريقةٍ تجعل الغير يُشكك في كفاءة وخبرة رؤسائه.
- ز- يجب على الموظّف الالتزام بأن يشارك بطريقةٍ نزيهةٍ في أيّ تحقيقٍ رسمي، أو الإدلاء بشهادته في أيّ موقفٍ تتّمرّ تعرّض إليه هو شخصياً أو أحدُ زملائه في العمل.

## ٣/١/٢- أخلاقيات زملاء العمل في الإدارة التعليمية فيما بينهم:

- أ- يجب أن لا يفرض الموظف أداء واجباته ومهامه الوظيفية على غيره من الزملاء، ما لم يكن مفوضاً بذلك بشكلٍ صريحٍ ومكتوبٍ، وبموافقة رئيسه المباشر.
- ب- الامتناع عن استغلال أيِّ معلوماتٍ تتعلَّق بحياة الزملاء الخاصة بقصد إساءة وتشويه سمعتهم والإضرار بهم؛ لما لها من تأثيرٍ سلبيٍّ على صحتهم النفسية والبدنية والمهنية، واضطراب بيئة العمل.
- ج- يجب على الموظف الامتناع عن تشويه سمعة زملائه في العمل الشخصية أو المهنية، بإصدار ملاحظاتٍ خطيةٍ أو شفويةٍ عنهم، أو بتلميحاتٍ غير مقبولة، أو التصرف بطريقةٍ تجعل الغير يُشكِّك في كفاءة وخبرة زميله في العمل.
- د- عدم الدخول في جدلٍ حول مواضيع حساسة أو خلافية أو جدلية في غير مجال العمل؛ حتى لا تتحوَّل إلى خلافاتٍ وعداءاتٍ شخصية، وتؤدي إلى ضياع الوقت المخصَّص للعمل في الأساس.
- هـ- تجنُّب الألفاظ البذيئة أو غير اللائقة بمكان العمل، علمًا بأنَّ بعض التجاوزات اللفظية قد تستلزم الفصل من الرئيس المباشر، والبعض الآخر يُعدَّ جريمة يُعاقب عليها القانون.
- و- التواصل بين زملاء العمل يجب أن يكون مُنصَّباً على ما تقتضيه طبيعة العمل فقط، دون التطرُّق لأيِّ مواضيع ثانوية أو جانبية أو شخصية لا تتعلَّق بالعمل تجنُّباً لتكوين العداءات وهدر وقت العمل.
- ز- يجب على الموظف أن يتعامل باحترامٍ وبدقةٍ وبعدالةٍ وبكفاءةٍ، عندما يناقش موضوعاً يتعلَّق بالعمل مع زملائه، وضرورة احترام وُجُهاً النظر الأخرى، والاهتمام بترك انطباعٍ جيدٍ عند الزملاء، واستخدام أفضل الأساليب للتعبير عن الرأي والحكم على الأمور.
- ح- يجب على الموظف توفير المعلومات المطلوبة والمتعلِّقة بإنجاز الأعمال والنشاطات لزملائه ضمن صلاحيات عمله، بدقةٍ وسرعةٍ دون تضليلٍ.
- ط- يجب على الموظف أن يحترم حقوق زملائه في العمل في جوِّ خالٍ من التمييز والمضايقة والتحرُّش والعنف والألفاظ البذيئة أو غير اللائقة لمكان العمل.

ي- يجب على الموظف أن يحافظ على العلاقات الجيدة والمحترمة مع زملاء العمل في الأقسام والوحدات الإدارية الأخرى في الإدارة التعليمية، وبدرجة مساوية لعلاقاته مع زملائه من نفس الوحدة أو القسم.

#### ٤/١/٢ - أخلاقيات الموظف تجاه الجمهور:

أ- عدم التمييز في تقديم الخدمة للجمهور، والتقيّد بأعلى درجات المهنية والحيادية، وعدم الإساءة إليهم، واستغلالهم لمنفعة شخصية بسبب الخدمات المقدّمة.

ب- توفير المعلومات المطلوبة للمواطنين طالبي الخدمات بدقة وسرعة دون خداع أو تضليل؛ وفقاً للتشريعات المطبّقة، مع عدم تأجيل إنجاز الخدمة المطلوبة لأيّ سببٍ من الأسباب طالما توافرت الشروط.

ج- يجب على الموظف أن يكون مهذباً مع الجمهور طالبي الخدمة، الذين يحتكّ بهم، ويُقدّم لهم الخدمة، بحكم طبيعته وظيفته، عند تنفيذ واجباته الوظيفية.

د- يجب على الموظف التعامل مع الجمهور باحترامٍ ولَبَاقَةٍ وكَيَاسَةٍ وحيادية وتجرّدٍ وموضوعيةٍ دون تمييز في تقديم الخدمة.

هـ- يجب أن يتقيّد الموظف بالإرشادات والتوجيهات التي أوردتها إليه رؤسائه، حسب اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وتطبيقها على الجميع من طالبي الخدمة دون تمييزٍ أو محاباةٍ.

و- يجب أن يبدي التوازن وطيب الخُلق في جميع تصرّفاتهِ الرسمية أثناء تقديم الخدمة، وأن يتجنّب كلّ ما يسيء إلى الخدمات الإدارية التي تقدّمها الإدارة التعليمية.

#### ٥/١/٢ - أخلاقيات الجمهور تجاه الموظف في الإدارة التعليمية:

أ- عدم تقديم الهدايا تحت أي بندٍ<sup>(٥)</sup>؛ حتى لا تجعل الموظف متأزماً للشك بالتورط أو الانخراط في أعمال تمسّ الشرف والأمانة، الأمر الذي يترتّب عليه تشويه سمعته في مكان عمله، والتشكيك في نزاهته المهنية.

ب- عدم الانخراط بأيّ محادثات جانبية مع الموظف خارج نطاق الخدمة المطلوب إنجازها؛ حتى لا تضع الموظف في موضع الشبهات والقييل والقال.

(٥) تنظيم نشاطات اجتماعية خارج نطاق العمل الرسمي، أو تقديم التبرعات بشكل غير نظامي، أو بطريقة عفوية، أو تقديم الهدايا العينية أو الرمزية بكافة أشكالها وأنواعها.

ج- الحرص على عدم طلب الحصول على الخدمة بطريقة غير مشروعة، أو التجاوز عن مهام واجبة الإنجاز، وعدم استيفاء التوقعات، مقابل دفع مبلغ من المال بطريقة غير نظامية.

د- ضرورة إبلاغ مدير الإدارة التعليمية عن أي محاولات تتم من قِبَل الموظف بطلب مبلغ من المال أو تسهيل خدمة له بصفة شخصية؛ حتى ينجز لك الخدمة المطلوبة.

هـ- يجب على الجمهور طالبي الخدمة عدم إتلاف أو تشويه أو إساءة استخدام الموارد أو ممتلكات العمل، أو الإضرار بها.

٢/٢ - سياسة إدارة التنوع المرتكزة على مراعاة الاختلافات بين الموظفين في الإدارات التعليمية:

تُعَدّ هذه السياسة من السياسات المهمة في إدارة الموارد البشرية، نظرًا لأنّ الموظفين في الإدارة التعليمية مختلفين من حيث التَّبعية القانونية، فهم فئتان مختلفتان: فئة المعلمين الذين يتبعون أعضاء هيئة التعليم، وهم من خريجي كليات التربية، أو حاصلون على مؤهل تربويّ، فهم ذوو مؤهل تربوي عالٍ، وفئة الإداريين الذين يتبعون قانون الخدمة المدنية، وهم من خريجي الكليات أو المعاهد المتوسطة المختلفة، وقلّة من الدبلومات الفنية، فبعضهم من ذوي المؤهل المتوسط، الفئة الأولى تُدرَّب من قِبَل الأكاديمية المهنيّة للمعلمين، والفئة الثانية من قِبَل الإدارة المختصّة بالتدريب خارج هيئة التعليم.

بالإضافة إلى تعدّد الانتماءات الثقافية والأكاديمية والمهنيّة، فالموظفون في الإدارة التعليمية مختلفون من حيث: النوع الاجتماعي، والمؤهلات، والسن، والخبرة. ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف وجهات النظر، والقيم، وعادات العمل؛ الأمر الذي قد يُعزّل العمل ما لم تُوضَع ضوابط لذلك، ولكن في جميع الأحوال هم يعملون في كيانٍ إداريٍّ واحدٍ، وبالتالي؛ هناك حاجة ملحة لتطبيق سياسة إدارة هذا التنوع بشكلٍ إيجابيٍّ وواضحٍ، وينصبُّ تركيز هذه السياسة على الوقاية وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح واحترام تنوع الأشخاص.

وهناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تتخذها القيادات لتطبيق هذه السياسة، والحفاظ على مناخ عمل جيد، على النحو التالي:

أ- تنظيم ورش العمل في بداية كلِّ عامٍ دراسيٍّ لمناقشة موضوعات؛ مثل: الرضا الوظيفي وجودة الأداء، على أن تكون ورش العمل إلزاميةً لكلِّ موظفٍ، ويتم تنظيمها خلال وقت العمل، ومن خلالها يتم تطوير جميع القواعد واللوائح المتعلقة بالسلوك والتواصل في العمل مع جميع الموظفين.

ب- تنظيم الاجتماعات كلَّ أسبوعين على الأقل، مما يتيح للموظفين فرصة التحدُّث عن مشاعرهم ومشاكلهم بشكلٍ عامٍّ، ونوعية المضايقات التي يتعرَّضون لها.

ج- إعطاء كل موظفٍ جديد ملفًا يحتوي على معلومات تمهيدية، بما في ذلك مدونة قواعد السلوك، والميثاق الأخلاقي (المقترح)، وبيان عقوبة التنمر في قانون العقوبات المصري.

د- الإعلان عن طريق إبلاغ جميع رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بمضمون السياسة، ويتم تدريبهم على إدارة التنمر في مكان العمل، وكيفية التدخُّل إذا حدث.

هـ- توضيح إجراءات التظلم لجميع فئات الموظفين في الإدارة التعليمية، وقد تختلف الإجراءات بين الوساطة والتحقيق الرسمي، والعقوبات منظمّة بشكلٍ واضحٍ، ويتمُّ ضمان دعم الموظف/المتنمر به؛ من خلال أخصائيي الموارد البشرية بالإدارة التعليمية.

٣/٢- سياسة الشفافية المرتكزة على وضوح وإعلان إجراءات التظلم في الإدارات التعليمية:

يجب أن تُشعر الإدارة التعليمية الموظف أنه بمجرد أن يُبلِّغ عن موقف التنمر الذي تعرَّض له أو شاهده سوف تتخذ إجراءات حازمة حيال ذلك، الأمر الذي يدل على أن الإدارة تُقدِّره وتريده أن يشعر بأن بيئة العمل آمنة له، ويستطيع الحصول على كافة حقوقه الأدبية والقانونية، بالإضافة إلى أن التدخُّل الفوري لحماية الموظف/المتنمر به، والتحقيق الفوري في المشكلة يُجيب رفع دعوى قضائية، والمزيد من الاضطراب في بيئة العمل، وتشويه السمعة التنظيمية للإدارة التعليمية.

وتُعبر هذه السياسة عن كيفية تدخُّل الإدارة عند حدوث السلوك، وتخطيط الاستجابة لتقليل آثار التنمر في مكان العمل الفردية والتنظيمية؛ من خلال توفير الموارد لدعم الموظفين، وتشجيع الإبلاغ الذاتي، على الرغم من كونه شخصيًا، إلا أنه يتضمن

معلومات واقعية تُمكن الإدارة من فهم تصوُّر الضحية للتمر، وفي كلِّ الأحوال تُعدُّ هذه السياسة فعَّالةً في إدارة المخاطر وحوادث العمل.

وهناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تتبعها القيادات في الإدارة التعليمية إذا تعرَّض الموظف للتمر في الإدارة التعليمية، وهي كالتالي:

أ- التأكيد على توثيق موقف التمر، وتتبع جميع أعمال التمر كتابةً، وتسجيل التاريخ والوقت الذي حدث فيه التمر، والشهود من الأفراد الآخرين الذين عاصروا موقف التمر في مكان العمل.

ب- حفظ الأدلة المادية وأي ملاحظات أو تعليقات أو رسائل بريد إلكتروني قد استخدمت لتهديده، والمستندات التي يمكن أن تساعد الموظف في إثبات موقف التمر من تعليقات أو تهكُّمات.

ج- استدعاء المنتمّر مع إحضار شاهدٍ موثوقٍ به، مثل زميل العمل أو المشرف المباشر، واتخاذ الإجراءات الإدارية للتوقُّف عن هذا السلوك، مع التزام الهدوء وضبط النفس.

د- مراجعة القوانين واللوائح بخصوص التمر والسياسات المقررة لنوع التمر، سواء كان لفظياً أو جسدياً أو غير ذلك، والذي تعرَّض له الموظف في الإدارة التعليمية.

هـ- الرجوع إلى الرئيس المباشر، أو الرئيس الأعلى إذا كان الرئيس المباشر هو المنتمّر، وتحويل الواقعة إلى الشؤون القانونية بالإدارة التعليمية للفصل والتحقيق.

و- اتخاذ الإجراءات القانونية اعتماداً على ظروف التمر، وقد لا يكون الإجراء القانوني ممكناً في كلِّ الأحوال؛ لأنَّ التمر قد يكون خفياً أو مستتراً، خاصةً إذا كان يركز على الإقصاء الاجتماعي للموظف، ولكن بلا شكَّ فالإجراءات القانونية -عادةً- تُرهب المنتمّر لوجود مواد في قانون العقوبات المصري وقانون الخدمة المدنية بهذا الصدد.

ز- التواصل مع زملاء العمل، فبعضهم يمكن أن يُقدِّم الدعم للموظف المنتمّر به، فيمكن تجاوز الأزمة نفسياً، وكذلك المساعدة في اكتشاف طُرُقٍ للتعامل مع آثار التمر، وخاصةً النفسية والمعنوية، ويجب أن يحدث ذلك أثناء اتخاذ الإجراءات القانونية الأخرى.

ح- الإعلان عن التجربة الإيجابية لفردٍ واحدٍ نجح في تحديّ المتمرّ في عمله، ونقلها إلى جميع أعضاء الإدارة التعليمية، الذين ربما اتصلوا به، وبالتالي؛ بدء سلسلة من السلوكيات الإيجابية التي تتغلغل في الحدود التنظيمية؛ للوصول إلى المجتمع الأوسع؛ مما قد يُؤدّي في النهاية إلى ثقافة تنظيمية ضد التنمر داخل الإدارة وخارجها.

#### ٤/٢ - سياسة تعزيز التدريب لكافة أطراف العمل في الإدارة التعليمية:

إنّ تعزيز سياسة التدريب لكلٍ من القيادات العليا في الإدارة التعليمية ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والموظّفين القدامى والجُدُد، خاصةً الذين لا يمتلكون موارد كافية في مكان العمل أو تأهيل نفسي للتعامل مع التنمر يؤدي إلى زيادة الوعي حول التنمر طبيعته وأشكاله وأسبابه وعواقبه، وهي تُعدّ من السياسات المهمة؛ للوقاية من سلوك التنمر في مكان العمل.

وتهدف سياسة التدريب إلى زيادة وعي الموظّف بشأن التنمر، وقواعد السلوك، والسلوك المقبول وغير المقبول، وإستراتيجيات إدارة حوادث التنمر، والتأكّد من أنّ الموظّف المتمرّ به بدأ يشعر بالراحة النفسية في بيئة العمل؛ مما يُؤدّي إلى زيادة الإنتاجية والأداء بالإدارات التعليمية.

وهناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تتخذها القيادات لتطبيق هذه السياسة، وهي كالتالي:

أ- تدريب المديرين والمشرفين على التعرف على سلوكيات التنمر وتقليلها، على أنّ يتضمّن التدريب كيفية استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في العمل الإداري، وعرض عواقب عدم الالتزام بالسلوك المقبول في مكان العمل، واستخدام الأساليب المختلفة في كيفية الحفاظ على الكياسة والدعم الاجتماعي في العمل وتعزيزهما، وأساليب التواصل الفعّال وإشراك الموظّفين في صنع القرار، وإدارة المحادثات الصعبة، وتقديم ملاحظات بنّاءة بشكل رسمي وغير رسمي، وإدارة أعباء العمل والأداء بشكل فعّال، وإدارة التنوع، وطُرُق التحضير لتقارير السلوك غير المقبول، وإدارتها في حالة حدوث التنمر.

ب- تدريب الموظَّفين القُدَامَى والجُدُد (حديثي النَّدْب أو الإِعارَة) على السلوك الإيجابي في مكان العمل، وكيفية توجيه النقد وتلقيه بشكل صحيح عند التعامل مع الرؤساء أو الزملاء أو الجمهور، وتقادي السلوك غير المناسب في العمل، وما يجب على الموظَّفين فعله إذا شهدوا تنمُّراً، والالتزام بسياسة مكان العمل، وكيفية الامتثال لهذه السياسة، وكيفية الإبلاغ عن حوادث التنمُّر، وماذا يفعل إذا تعرَّض للتنمُّر في عمله، وزيادة الوعي بمحفِّزات السلوكيات العدوانية وكيفية ردِّ فعله تجاهها، وتحسين مهارات التكيُّف والتوافق لجميع فئات الموظَّفين.

٥/٢ - السياسة التقنية المرتكزة على دعم استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري. إنَّ دعم استخدام التقنيات في العمل الإداري، سواء من قِبَل المديرين والموظَّفين في إنجاز المعاملات الإدارية، والانتقال من الاتصالات المباشرة التي يمكن أن يكون فيها خلافات أو بطء الحركة، وتعقُّد الإجراءات إلى الديناميكية وسهولة الإنجاز، سواء المعاملات الداخلية أو المعاملات الخارجية التي يتلقاها الجمهور الخارجي، إلى جانب تطبيق نمط الإشراف الافتراضي في متابعة أداء الموظَّفين في الإدارة التعليمية، والتي تُقلِّل من الاتصالات المباشرة، وخاصةً في بيئات العمل ذات الحجم الكبير من الموظَّفين.

ويمكن للإدارة التعليمية تطبيق الإجراءات التالية لتنفيذ هذه السياسة، وهي:

أ- دعم تطبيق نمط الإشراف الافتراضي الذي يعتمد على متابعة ومراقبة سلوك العاملين عن بُعدٍ دون التواجد المادي في الوحدات والأقسام الإدارية باستخدام كاميرات المراقبة من قِبَل الجهاز الإداري للإدارة التعليمية، والتي ترصد كافة تحركات العاملين وتصرفاتهم، وتضبط التفاعلات، وخاصةً الاعتداءات اللفظية والجسمية داخل العمل، والتي قد تكون أصدق في نقل موقف التنمُّر عن الشهود الذين قد يرونه ويتخاذلون عن نقل الحقيقة أو الشهادة بها في تحقيق رسمي.

ب- عقد بعض الاجتماعات الرسمية عن بُعد، وهي اجتماعات افتراضية باستخدام رابط فيديو (عبر المنصات الإلكترونية، مثل: Facetime أو WhatsApp أو Teams أو Skype أو Zoom)، والتي يمكن أن تُقلِّل من الاحتكاكات المباشرة في الاجتماعات التي تحدث وجَّهًا لوجهٍ.

ج- تطبيق كافة جوانب التحصيل الإلكتروني في المعاملات المادية، والاستغناء تدريجياً عن استخدام التحصيل النقدي أو ما شابه ذلك من استخدام طابع أو دماغ خاصة عند تقديم أولياء الأمور لطلبات التحويل والنقل لأبنائهم، والتي تتفادى التكدس والازدحام وحدوث المشكلات المرتبطة بذلك.

د- توفير خيارات الإبلاغ السرية لجميع الموظفين، والاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات؛ بتوفير خط ساخن (رقم هاتف) أو بريد إلكتروني خاص؛ للإبلاغ عن حوادث التنمر أو المضايقة بأي شكلٍ من الأشكال.

٦/٢- سياسات المحاسبية المركزة على عدم التسامح "Zero Tolerance" مع المتنمر:

إنَّ المنظَّمات التي يوجد بها تسامح أو قبول للسلوك السلبي أو التفاعلات غير اللائقة بين الموظفين يكون التنمر شائعاً فيها، أو عندما يشعر المتنمر أنَّ الإدارة تسانده وتدعمه، وأنَّه لن يعاقب على سلوكه، يزيد من سلوكياته التنمرية، ويزيد الموظف/المتنمر به خضوعاً واستسلاماً وصمتاً.

ويمكن للإدارة التعليمية تطبيق الإجراءات التالية لتنفيذ هذه السياسة، وهي:

أ- إعداد بيان تحذيري، يبين عدم التسامح مطلقاً فيما يتعلَّق بالتنمر، ويعلن بوضوح في مكان ظاهر في الإدارة التعليمية.

ب- التأكيد على إعداد تقرير يلخِّص المعلومات حول موقف التنمر، بما في ذلك الوقت والمكان، وتفصيل المتنمر، والظروف المحيطة، والاستجابة الفورية، والتأثيرات الفردية والتنظيمية التي وقعت على المتنمر به وردود أفعاله.

ج- دعم عملية صنع القرار بشأن أيِّ إجراء قانوني يتعيَّن اتخاذه؛ والمشورة القانونية الخاصة بكلِّ حالةٍ بعد توضيح الموقف وتطبيق العقوبات في هذا الشأن؛ بمنتهى الحسم بدون وساطةٍ أو تأجيلٍ.

### ٣- الإدارات النوعية المسؤولة عن متابعة وتنفيذ السياسات الإدارية المقترحة بالإدارات التعليمية:

من خلال تحليل الهيكل التنظيمي لبعض الإدارات التعليمية تبين وجود وحدات أو أقسام أو إدارات نوعية، يمكن أن تقوم بمتابعة وتنفيذ السياسات الإدارية المقترحة، حيث يمكن أن تُدخِل هذه المهام ضمن إطار مهامها واختصاصاتها، وهي على النحو التالي:

أ- إدارة الموارد البشرية بالإدارات التعليمية:

- نشر السياسات الإدارية المقترحة على الموقع الإلكتروني لكل إدارة تعليمية، وفي مكان ظاهر داخل الإدارة التعليمية؛ من خلال لوحة الإعلانات، والمناقشات في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية؛ لإعطاء فرصة لكافة أطراف العلاقة لتنفيذ القواعد الواردة به.

- وضع آليات تُمكن الموظفين في الإدارات التعليمية من الاطلاع على السياسات المقترحة وموافقتهم عليها كتابةً، عند بداية نديه كلياً أو جزئياً للعمل في الإدارة التعليمية، وتوضيح أهمية الالتزام بها، والحالات التي تستوجب المساءلة واتخاذ الإجراءات والعقوبات التأديبية؛ وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية المنظمة للعمل.

- الربط بين مدى الالتزام بإجراءات السياسات الإدارية المقترحة وأسلوب وطريقة وإجراءات تقييم الأداء الدوري لكل من الرؤساء والموظفين الذين يعملون بالإدارات التعليمية، من خلال التقارير الدورية لتقييم الأداء السنوي عن الموظف في أيّ مستوى إداري.

#### ب- قسم التدريب بالإدارات التعليمية:

- تضمين الخطة التدريبية المنفذة بكل وحدة تدريب بالإدارات التعليمية: برامج تدريبية خاصة بالقيادات والرؤساء والموظفين القدامى والجُدد، على أن يقوم بالتدريب كوادر بشرية مؤهلة في الموارد البشرية والتأهيل النفسي.

#### ج- قسم خدمة المواطنين:

- إبلاغ وحدة خدمة المواطنين في حال الإساءة اللفظية أو الجسدية الموجهة من الموظف للجمهور أو العكس.

- ضمان حقّ الموظّف في التظلم أو الشكوى من أي قرار خاطئ اتُّخذ في حقّه؛
- إجراء شكوى قُدِّمت فيه من الجمهور وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية.
- تلقّي استفسارات وشكاوى المواطنين من موظّف بعينه، وبحثها، وإحالتها إلى رئيسه المباشر، ومتابعة الرد عليها.
- حماية الموظّفين من التعرّض للإيذاء من الجمهور بشكلٍ غير مبرّر.

#### د- الشئون القانونية:

- تنفيذ آليات التظلم القانونية للتعامل مع حالات التنمر في مكان العمل.
- تحديد العقوبة المستحقّة على المتنمر وفقاً لقانون العقوبات والخدمة المدنية.

#### ٤- مؤشرات نجاح السياسات الإدارية المقترحة:

هناك مجموعة من مؤشرات الأداء التي يمكن أن تكون لها علاقة مباشرة بنجاح السياسات الإدارية المقترحة في ضبط السلوك والحدّ من التنمر في مكان العمل، بعضها مؤشرات خاصة بأداء الإدارة التعليمية بصورة عامة، وبعضها مؤشرات خاصة بأداء الموظّف، وهي كالتالي:

- أ- نسبة الشكاوى المبلّغ عنها من قِبَل الرؤساء أو الموظّفين أو الجمهور المتعلّقة بالتعرّض لسلوكيات سلبية من مصادر أطراف العلاقة في العمل.
- ب- نسبة التظلمات المقدّمة من الموظّف بالإدارة التعليمية.
- ج- متوسط عدد التحقيقات القانونية التي خضع لها الموظّف في الإدارة التعليمية بخصوص حالات التنمر في العمل.
- د- نسبة الابتكارات المقدّمة من الموظّف العام.
- هـ- نسبة الانحرافات السلوكية في العمل.
- و- نسبة الهدر والفاقد في موارد الإدارة التعليمية.
- ز- متوسط عدد الساعات اللازمة لإتمام تقديم الخدمات التعليمية.
- ح- متوسط عدد الخدمات التي يتمّ استيفاؤها للجمهور طالبي الخدمة من أول مرة.
- ط- نسب الإجازات المرصّية المقدّمة من الموظّف.
- ي- نسب التغيب عن العمل.

ك- نِسَبِ التَّقْدُمِ بِطَلَبَاتِ النُّقْلِ مِنْ وَحْدَةٍ تَنْظِيمِيَّةٍ إِلَى أُخْرَى، دَاخِلِ الْإِدَارَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ أَوْ خَارِجَهَا.

ل- نِسْبَةُ الرِّضَا الوَظِيفِيِّ لِلْمَوْظَفِ.

م- نِسْبَةُ رِضَا المَوَاطِنِ عَنِ الخِدْمَاتِ المَقْدَّمَةِ.

### بحوث مستقبلية مقترحة:

في ضوء التحليلات النظرية، والنتائج الميدانية؛ تقترح الباحثة مجموعةً من البحوث التي يُمكن أن تجذب الباحثين في مجال الإدارة التربوية لدراستها في المستقبل، وهي كالآتي:

١- دراسة حالة للعاملين في الإدارات التعليمية في محافظات: (الإسكندرية - البحيرة - مرسى مطروح)، والذين تعرّضوا للتنمر بدرجةٍ كبيرةٍ من مصادره المختلفة في البحث الحالي، وتتبعهم لمعرفة مسببات تعرّضهم للتنمر في العمل، ووضع البرامج الإدارية الوقائية والنمائية والعلاجية لتقليل آثاره الفردية والتنظيمية.

٢- دراسة ميدانية لسلوك التنمر الأكاديمي "Academic Bullying" في قطاع التعليم العالي بين أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، في أقاليم جغرافية متنوّعة ومختلفة.

٣- دراسة ميدانية لسلوك التنمر في مكان العمل في بعض الإدارات التعليمية الأخرى في مصر في أقاليم جغرافية مختلفة، على سبيل المثال: إقليم الدلتا / القاهرة والجيزة / الصعيد، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي.

٤- دراسة علاقة بعض المتغيرات التنظيمية؛ مثل: العدالة التنظيمية، أو الدعم القيادي، أو الصحة التنظيمية، أو الثقافة التنظيمية؛ بسلوك التنمر في مكان العمل في واحدةٍ من المؤسسات التعليمية التالية: المدارس، أو الإدارات أو المديريات التعليمية، أو الجامعات، سواء على مستوى الكليات أو الإدارة الجامعية.

٥- دراسة تأثير سلوك التنمر في مكان العمل في بعض المتغيرات، مثل: الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي، أو جودة الأداء في واحدةٍ من المؤسسات التعليمية التالية: المدارس، أو الإدارات والمديريات التعليمية، أو الجامعات؛ سواء على مستوى الكليات أو الإدارة الجامعية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

١. أبوعلام، رجاء محمود (٢٠٠٤). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. الطبعة الرابعة، القاهرة: دار النشر للجامعات.
٢. إدارة الإحصاء والمعلومات. *بيان إحصائي بأعداد السادة العاملين بدواوين المديرية والإدارات التعليمية (الخاضعين لقانون كادر المعلم رقم ١٥٥ - والخاضعين لقانون الخدمة المدنية)*. مديرية التربية والتعليم ٢٠١٩/٢٠٢٠، محافظة الإسكندرية.
٣. إدارة المعلومات والحاسب الآلي. *إحصاء بالعاملين بدواوين المديرية ودواوين الإدارات التعليمية*. مديرية التربية والتعليم ٢٠١٩/٢٠٢٠، محافظة مرسى مطروح.
٤. إدارة تنسيق الإداريين. *إحصاء بالعاملين بدواوين الإدارات التعليمية*. مديرية التربية والتعليم ٢٠١٩/٢٠٢٠، محافظة البحيرة.
٥. أرنوط، بشرى إسماعيل أحمد (٢٠١٧). *التمثُر في بيئة العمل وعلاقته بكلٍ من جودة القيادة والاكنتاب لدى أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة آداب ذي قار - كلية الآداب*، جامعة ذي قار - العراق، ع(٢٣)، ٣٥٠-٤٢٤.
٦. أرنوط، بشرى إسماعيل أحمد (٢٠١٩). *فعالية برنامج قائم على العلاج بالقبول والالتزام عبر الإنترنت في خفض أعراض التتمُر الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة الإرشاد النفسي*، جامعة عين شمس - مركز الإرشاد النفسي، ع(٥٧)، ج(١)، ٣٩-١.
٧. إسماعيل، عمار فتحي موسى (٢٠١٧). *دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التتمُر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية*. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع(١)، ٤٧-١.
٨. آل رشيد، ملاك بنت محمد؛ الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن (٢٠١٩). *واقع ممارسات العدالة التنظيمية في البيئة الأكاديمية وأثرها على سلوك التتمُر: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث، غزة، مج(٣)، ع(١٣)،

٩٥-١١٢.

٩. بشير، سعد زغول (٢٠٠٣). *دليلك إلى البرنامج الإحصائي (SPSS)*. بغداد: منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
١٠. حسين، عدنان (١٩٩٣). *السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة*. لبنان: دار النفائس.
١١. الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، *التعليم المشروع القومي لمصر*، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
١٢. خليل، نبيل سعد (٢٠١٤). *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
١٣. دمرجيان، سارين شانت خشادور (٢٠١٨). أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمرُّ في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال. *رسالة ماجستير*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٤. رحمة، عزة يوسف سلامة (٢٠١٩). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع(٢٠)، ج(٨)، ٦٩١-٧١٣.
١٥. رضوان، وائل توفيق؛ قوطة، مروة ماهر؛ علي، محمد السيد (٢٠٢٠). دور الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم في الحد من بعض المشكلات التعليمية في مصر. *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع(٢٢١)، ٣٤٩-٣٨٠.
١٦. الزعبي، دلال محمد؛ مهيدات، رزان علي (٢٠١٤). سلوكيات التمرُّ التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع(٣٥)، ٦١-٣٢.
١٧. السلمي، علي (١٩٩٥). *السياسات الإدارية في عصر المعلومات*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
١٨. السيد، هناء فتحي سليمان (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*،

- ع(١٢)، ج(٤)، ٢٩٥-٣٣١.
١٩. شحاتة، حسن؛ النجار، زينب (٢٠٠٣). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**. مراجعة: حامد عمار، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
٢٠. الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن؛ المنديل، صيتة بنت منديل (٢٠١٧). أثر المتغيرات الفردية على السمات الشخصية وسلوكيات الموظفات في بيئة العمل. **مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية**، مج(٢٦)، ع(٢)، ١١١-١٦٥.
٢١. الشوابكة، عرين عدنان (٢٠١٩). أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان. **رسالة ماجستير**، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢٢. الصبحين، علي موسى؛ القضاة، محمد فرحان (٢٠١٣). **سلوك التنمر عند الأطفال والمراهقين (مفهومه-أسبابه-علاجه)**. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٣. ضحيان، سعود؛ عبد الحميد، عزت (٢٠٠٢). معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS. الجزء الثاني، **الكتاب الرابع سلسلة بحوث منهجية**، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٤. عباس، إيمان حسن محمد؛ مخلوف، سميحة علي محمد؛ علي، عبير أحمد محمد (٢٠١٨). تفعيل دور مراكز المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم. **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، ع(١٠)، ج(١)، ٩٥-١٣٩.
٢٥. عبد الله، مصطفى أحمد (٢٠٢٠). **إستراتيجية نهضة التعليم من التخطيط إلى التقييم**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمبك).
٢٦. عبد المطلب، فاطمة عربي (٢٠١٩). الاحتراق النفسي وعلاقته بظاهرة التنمر الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء المنهج الحديث ٢٠٠. **مجلة دراسات في الطفولة والتربية**، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، ع(١١)، ٣١٧-٣٤١.

٢٧. عبيد، سالم حميد (٢٠١٨). التتمُّر في مكان العمل لدى المرشدين التربويين. كلية التربية للبنات، س(٥)، ع(٨)، ج(٢)، ١٦٧-١٨٢.
٢٨. غنيم، أحمد الرفاعي؛ صبري، نصر محمود (٢٠٠٠). *تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)*. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
٢٩. قانون رقم (٨١) (٢٠١٦). بشأن إصدار قانون الخدمة المدنية. *الجريدة الرسمية*، ع(٤٣) مكرر (أ)، في أول نوفمبر.
٣٠. قرار وزاري رقم (١٣٨) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١. بشأن: *إنشاء وحدات للجودة بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس بالمحافظات*. وزير التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
٣١. قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١. بشأن: *اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، جمهورية مصر العربية*.
٣٢. قرار وزاري رقم (٢٠٢) بتاريخ ٢٠١٢/٦/٢. بشأن: *توزيع أعضاء هيئة التعليم والإداريين والخدمات المعاونة بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية، وزير التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية*.
٣٣. قرار وزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥. بشأن: *تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بوحدات الإدارة المحلية، وزير التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية*.
٣٤. قرار وزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤. بشأن: *اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس، وزير التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية*.
٣٥. قرار وزاري رقم (٣٦١) بتاريخ ٢٠١٣/٩/٢٨. بشأن: *تحديد معدلات مستوى مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، وزير التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية*.
٣٦. قرار وزاري رقم (٨٨) بتاريخ ١٩٨٨/٤/١٧. بشأن: *تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، وزير التعليم، جمهورية مصر العربية*.
٣٧. قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠١٤/٣/٢. بشأن: *ضوابط التوجيه الفني، وزارة*

- التربية والتعليم، مكتب الوزير، جمهورية مصر العربية.
٣٨. كشكوشة، نجوى متولي (٢٠١١). تحليل المسار لعدم الالتزام في مكان العمل كمحدّد للرضا الوظيفي. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، ع(٨)، ١٠٩-٥٦.
٣٩. مجاهد، فايزة أحمد الحسيني (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، مج(٢)، ع(٤)، ١١٩-١٣٩.
٤٠. محمد، ثائر سعدون (٢٠١٦). *السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال*. الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح).
٤١. محمد، ثناء هاشم (٢٠١٩). واقع ظاهرة التنمر الإلكتروني لدى طلاب المرحلة الثانوية في محافظة الفيوم وسبل مواجهتها: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع(١٢)، ج(٢)، ١٨١-٢٤٧.
٤٢. مطر، سيف الإسلام علي (١٩٨٤). نحو إطار لتحليل السياسة التعليمية. *مجلة العلوم الاجتماعية*، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، ع(٨)، ٣٣٩-٣٧٢.
٤٣. مغار، عبد الوهاب (٢٠١٥). التنمر الوظيفي: مقارنة نظرية. *مجلة العلوم الإنسانية*، مج(ب)، ع(٤٣)، ٥١١-٥٢١.
٤٤. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
٤٥. المنديل، صيته بنت منديل؛ السلمي، رباب بنت محمد؛ الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن؛ زكي، خديجة بنت محمود (٢٠١٨). السمات الشخصية وأثرها في نقشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل: دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج(٢)، ع(٩)، ٦٨-٩٤.
٤٦. النعيمي، صلاح عبد القادر؛ عزيز، شعيب أحمد (٢٠١٨). تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل. *مجلة تنمية الرفاهين*، مج(٣٧)، ع(١١٩)، ٢٢٦-٢٤٦.
٤٧. هدى، درنوني (٢٠١٧). واقع التنمر في الإدارة الجامعية. *مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خضير بسكرة*، ع(٤٨)، ٣٥٩-٣٧٦.
٤٨. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري؛ المعهد القومي للإدارة (٢٠١٩). *مدونة*

---

سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقاً للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦ . جمهورية مصر العربية.

٤٩ . وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري؛ مركز الحوكمة؛ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (٢٠١٤). *مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة* . جمهورية مصر العربية.

٥٠ . وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (٢٠١٧). *الدليل الاسترشادي لقواعد أخلاقيات العمل* . المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية.

51. Akter, J. (2019). The Psychological Effects of Workplace Bullying among Bangladeshi Women. *EC Psychology and Psychiatry*, Vol(8), No(12), 1-08.
52. Al- Jawazneh, B.; Smadi, Z. (2017). Workplace Bullying as a Predictor of Intention to Leave among Workers at the Industrial Organizations in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol(6), No(1), 15-39.
53. Al-Gharably, D. (2014). Bullying in the Workplace among Academic And non-Academic Employees at the University of Jordan. *Master Thesis*, Faculty of Graduate Study, The University of Jordan.
54. Arnold, K.; Walsh, M. (2015). Customer Incivility and Employee Well-Being: Testing the Moderating Effects of Meaning, Perspective Taking and Transformational Leadership. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*, Vol(29), No(4), 362-378.
55. Baron, R.; Neuman, J. (1998). Workplace Aggression: The Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence of its Forms, Frequency, and Targets. *Public Administration Quarterly*, No(21), 446-464.
56. Boukis, A.; Christos, K.; Daunt, K., Papastathopoulos, A. (2020). Effects of Customer Incivility on Frontline Employees and the Moderating Role of Supervisor Leadership Style. *Tourism Management*, No(77), 103997.
57. Brahnam, S. (2005). Strategies for Handling Customer Abuse of ECAs. In: De Angeli, A.; Brahnam, S.; Wallis, P., (Eds.) *Abuse: The Darker Side of Human Computer Interaction, An INTERACT 2005 Workshop*, 62-67.
58. Branch, S.; Murray, J. (2015). Workplace Bullying: Is Lack of Understanding the Reason for Inaction?. *Organizational Dynamics*, No(44), 287-295.
59. Branch, S.; Ramsay, S.; Barker, M. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol(15), No(3), 280-299.

- 
60. Branch, S.; Ramsay, S.; Barker, M.; Sheehan, M. (2005). Exploration of Upwards Bullying: An Interview Study. Conference Paper, *Human Resource Management*, 1-14.
  61. Carden, L.; Boyd, R. (2013). Workplace Bullying: Utilizing a Risk Management Framework to Address Bullying in the Workplace. *Southern Journal of Business & Ethics*, Vol(5), 8-17.
  62. Charilaos, K.; Michael, G; Chryssa, B.; Panagiota, D.; George, C; Christina, D. (2015) Validation of the Negative Acts Questionnaire (NAQ) in a Sample of Greek Teachers. *Psychology*, No(6), 63-74.
  63. Christensen, T.; Laegreid, P.; Wise, L. (2002). Transforming Administrative Policy. *Public Administration*, Vol(80), No(1), 153–178.
  64. Cohen, R; Swerdlik, M. (2009). *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement*. 7<sup>th</sup> Edition, United States: McGraw–Hill.
  65. Cowan, R. (2012). It's Complicated: Defining Workplace Bullying from the Human Resource Professional's Perspective. *Management Communication Quarterly*, Vol(26), No(3), 377– 403.
  66. Coyne, I.; Gopaul, A.; Campbell, M.; Panka'sz, A.; Garland, R.; Cousans, F. (2019). Bystander Responses to Bullying at Work: The Role of Mode, Type and Relationship to Target. *J Bus Ethics* , No(157), 813–827.
  67. D'Cruz, P.; Noronha, E. (2011). The limits to Workplace Friendship: Managerialist HRM and Bystander Behavior in the Context of Workplace Bullying. *Employee Relations*, Vol(33), No(3), 269–288.
  68. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Thirteenth Edition, United States of America: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
  69. De-Wet, C. (2013). The Abusive School Principal: A South African Case Study. Bulgarian Comparative Education Society, Part 3: *Education Policy, Reforms and School Leadership*, 223-230.
  70. De-Wet, C. (2014). Educators' Understanding of Workplace

- Bullying. *South African Journal of Education*, Vol(34), No(1), 1-16.
71. Duru, P.; Ocaktan, M.; Çelen, O.; Örsal, Ö. (2018). The Effect of Workplace Bullying Perception on Psychological Symptoms: A Structural Equation Approach. *Safety and Health at Work*, No(9), 210-215.
72. Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, Vol(5), No(4), 379-401.
73. Einarsen, S. Hoel, H.; Zapf, D.; Cooper, C. (2003). The Concept of Bullying at Work: the European Tradition. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International Perspectives in Research and Practice* (3-31). New York: Taylor & Francis.
74. Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, A.; Nielsen, M. (2018). Climate for Conflict Management, Exposure to Workplace Bullying and Work Engagement: A Moderated Mediation Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol(29), No(3), 549-570.
75. Einarsen, S.; Hoel, H.; Notelaers, G. (2009). Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, Vol(23), No(1), 24-44.
76. Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D.; & Cooper, C. (2011). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2<sup>nd</sup> Ed., 3-39). Boca Raton, FL: CRC Press.
77. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3<sup>rd</sup> Edition, London: Sage Publications Ltd.
78. Fleet, D.; Fleet, E. (2012). Towards a Behavioral Description of Managerial Bullying. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, No(24), 197-215.
79. Gaskin, R. (2019). Workplace Bullying Attitudes and Opinions in Local Government Employees. *Master Thesis*, Public Administration, Faculty of The University of Alabama at Birmingham, Birmingham, Alabama.

80. Giga, S., Hoel, H.; Duncan., L. (2008). The Costs of Workplace Bullying. *A Report and Review for the Dignity at Work Partnership*. A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform.
81. Gupta, P.; Gupta, U.; Wadhwa, S. (2020). Known and Unknown Aspects of Workplace Bullying: A Systematic Review of Recent Literature and Future Research Agenda. *Human Resource Development Review*, Vol(19), No(3), 263–308.
82. Hauge, L.; Einarsen, S.; Knardahl, S.; Lau, B.; Notelaers, G.; Skogstad, A. (2011). Leadership and Role Stressors as Departmental Level Predictors of Workplace Bullying. *International Journal of Stress Management*, Vol(18), No(4), 305-323.
83. Hoel, H.; Cooper, C. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), U.K.
84. Hollis, L. (2018). Bullied Out of Position: Black Women's Complex Intersectionality, Workplace Bullying and Resulting Career Disruption. *Journal of Black Sexuality and Relationships*. Vol(4), No(3), 73-89.
85. Hollis, L. (2019). SIG- Faculty Teaching Evaluation & Development. *AERA Conference Meeting/ Peer reviewed submission*. Analysis of Faculty Wellness and Workplace Bullying, Ontario, Canada, 1-13.
86. Keashly, L. (2019). Workplace Bullying, Mobbing and Harassment in Academe: Faculty Experience. In: P. D'Cruz.; E. Noronha.; L. Keashly.; S. Tye-Williams. (Eds.) Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors. *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, Vol(4), Springer, Singapore, 1-77.
87. Killoren, R. (2014). The Toll of Workplace Bullying. *Research Management Review*, Vol(20), No(1), 1-13.
88. Kim, H.; Qu, H. (2019). The Effects of Experienced Customer Incivility on Employees' Behavior Toward Customers and Co-Workers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*,

- Vol(43), No(1), 58–77.
89. King, M. (2019). Strategies to Identify and Reduce Workplace Bullying to Increase Productivity. *PhD Thesis*, College of Management and Technology, Walden University.
90. Krecie, R.; Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, Vol(30), No(3), 607-610.
91. Lamertz, K.; Aquino, K. (2004). Social Power, Social Status and Perceptual Similarity of Workplace Victimization: A Social Network Analysis of Stratification. *Human Relations*, No(57), 795-822.
92. Lange, S.; Burr, H.; Conway, P. M.; Rose, U. (2019). Workplace Bullying among Employees in Germany: Prevalence Estimates and the Role of the Perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(2), 237–247.
93. Lange, S.; Burr, H.; Rose, U.; Conway, P. M. (2020). Workplace Bullying and Depressive Symptoms among Employees in Germany: Prospective Associations Regarding Severity and the Role of the Perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol(93), 433–443.
94. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, Vol(5), No(2), 119-126.
95. Namie, G. (2014). 2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey. Funding from: *on lock& 93 Indiegogo Contributors*.
96. Ng, K.; Niven, K.; Hoel, H. (2019). ‘I could help, but ...’: A Dynamic Sensemaking Model of Workplace Bullying Bystanders. *Human Relations*, Vol(73), No(12), 1–29.
97. Notelaers, G.; Heijden, B.; Hoel, H.; Einarsen, S. (2019). Measuring Bullying at Work with the Short-Negative Acts Questionnaire: Identification of Targets and Criterion Validity. *Work & Stress*, Vol(33), No(1), 58–75.
98. Paciello, M.; Fida, R.; Tramontano, C.; Ghezzi, V.; Barbaranelli, C. (2019). Phenomenological Configurations of Workplace Bullying: A Cluster Approach. *Personality and Individual Differences*, Vol(151), 1-6.
99. Paull, M.; Omari, M.; Standen, P. (2012) When is A Bystander

- not a Bystander? A Typology of the Roles of Bystanders in Workplace Bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol(50), No(3), 351–366.
100. Poussard, J.; Celik, T.; Bingol, H. (2018). Mobbing in Higher Education: Descriptive and Inductive Case Narrative Analyses of Mobber Behavior, Mobbee Responses, and Witness Support. *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol(18), No(2), 471–494.
101. Rai, A.; Agarwal, U. (2016). Workplace Bullying: A Review and Future Research Directions. *South Asian Journal of Management*, Vol(23), No(3), 27-56.
102. Rai, A.; Agarwal, U. (2017). Exploring the Process of Workplace Bullying in Indian Organizations: A grounded Theory Approach. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol(6), No(3), 247-273.
103. Rivera, B.; Martínez, I.; Cox, J. (2014). The Hidden Face of Mobbing Behavior: Survey Application of the Cisneros Inventory in a Maquila Facility in Mexico. *Contaduría y Administración*, Vol(59), No(1), 175–193.
104. Roscigno, V.; Lopez, S.; Hodson, R. (2009). Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context. *Social Forces*, Vol(87), No(3), 1561-1589.
105. Salin, D. (2011). The Significance of Gender for Third Parties' Perceptions of Negative Interpersonal Behavior: Labelling and Explaining Negative Acts. *Gender, Work and Organization*, Vol(18), No(6), 571–591.
106. Salin, D.; Cowan, R.; Adewumi, O.; Apospori, E.; Bochantin, J.; D'Cruz, P.; Djurkovic, N.; Durniat, K.; Escartín, J.; Guo, J.; Išik, I.; Koeszegi, S.; McCormack, D.; Monserrat, S.; Zedlacher, E. (2018). Workplace Bullying Across The Globe: A Cross-Cultural Comparison, *Personnel Review*, Vol(48), No(1), 204-219.
107. Saunders, P.; Huynh, A.; Delahunty, J. (2007). Defining Workplace Bullying Behavior Professional Lay Definitions of Workplace Bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, No(30), 340–354.
108. Sliter, M.; Jex, S.; Wolford, K.; McInnerney, J. (2010). How Rude! Emotional Labor as A Mediator Between Customer

- Incivility and Employee Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, No (15), 468-481.
109. Sliter, M.; Sliter, K.; Jex, S. (2012). The Employee as A Punching Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, No(33), 121–139.
110. SPSS Inc. (2004). *SPSS 13.0 Base User's Guide*. Chicago: SPSS Inc.
111. Tepper, B. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol(33), No(3), 261-289.
112. The Standards for Excellence Institute. (2015). *Administrative Policies*. Standards for Excellence an Ethics and Accountability Code for the Non-profit Sector, Baltimore, USA.
113. Treadway, D.; Yang, H.; Yang, J.; Duke, A.; Bentley, J. (2019). Strategic Silencing: A Political Perspective on The Workplace Bully-Bystander. In: P. D'Cruz.; E. Noronha.; L. Keashly.; S. Tye-Williams. (Eds.), *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors, Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, Vol(4), Springer, Singapore, 1-20.
114. Tylor, S.; Rizvi, F.; Lingard, B.; Henry, M. (1997). *Educational Policy and The Politics of Change*. London: Rutledge.
115. Väänänen, M. (2013). Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland. In: Workplace Bullying and Harassment, 2013 JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment, JILPT Report, No (12), *The Japan Institute for Labor Policy and Training*, 1-14.
116. Vartia, M. (2003). Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. *Academic Dissertation*, University of Helsinki, Department of Psychology.
117. Yagil, D. (2019). Abuse from Organizational Outsiders: Customer Aggression and Incivility. In: P. D'Cruz.; E. Noronha.; L. Keashly.; S. Tye-Williams. (Eds.). *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and*

- Harassment*, Vol(4). Springer, Singapore. 1-26.
118. Yahaya, A.; Ing, T.; Lee, G.; Yahaya, N.; Boon, Y.; Hashim, S.; Taat, S. (2012). The Impact of Workplace Bullying on Work Performance. *Archives Des Sciences*, Vol(65), No(4), 18-28.
119. Zabrodskaja, K.; Ellwood, C.; Zaeemdar, S.; Mudrak, J. (2016). Workplace Bullying as Sensemaking: An Analysis of Target and Actor Perspectives on Initial Hostile Interactions. *Culture and Organization*, Vol(22), No(2), 136-157.
120. Zapf, D.; Escartin, J.; Einarsen, S.; Hoel, H.; Vartia, M. (2011). Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In: S. Einarsen.; H. Hoel.; D. Zapf. & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. (2<sup>nd</sup> Ed., 75-105). Boca Raton, FL: CRC Press.

ثالثاً: مواقع الإنترنت.

١٢١. بخت، محمد (٢٠١٩). "تعليم مطروح": تحويل "العلمين" من قطاع لإدارة تعليمية

لنواكب التطوير، جريدة الوطن الإلكترونية، تاريخ الدخول ٢٠٢٠/٧/٣٠ متاح

على: <https://www.elwatannews.com/news/details/3986606>

١٢٢. مجدي، محمد (٢٠٢٠). مجلس الوزراء يعتمد ١٢ قرارًا جديدًا في اجتماع اليوم،

جريدة الوطن الإلكترونية، تاريخ الدخول ٢٠٢٠/٩/١٥ متاح على:

<https://www.elwatannews.com/news/details/4904864>

١٢٣. معجم المعاني الجامع معجم عربي - عربي، تاريخ الدخول ٢٠٢٠/٨/١٣ متاح

على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

ar/%D8%AA%D9%86%D9%85%D8%B1