



مجلة البحوث المالية والتجارية  
المجلد (21) - العدد الرابع - أكتوبر 2020



دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة  
حلوان

**The Role of Ethical leadership in Reducing Workplace  
Bullying at Helwan University Employees**

حمدي جمعة عبد العزيز

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

مصر

رابط المجلة: <https://jst.journals.ekb.eg/>



## ملخص البحث

يهدف البحث إلى التعرف على وعى العاملين بجامعة حلوان لأهمية القيادة الأخلاقية، مع تحديد مستوى ممارستهم لسلوكيات التنمر الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي، من خلال عينة عشوائية من فئة العاملون والتي قدرت بـ (332) مفردة موزعين على المبنى الإداري بالجامعة، وإدارة المدن الجامعية والتغذية ، وإدارة المركز التجارى ، والإدارة العامة لرعاية الطلاب بالجامعة محل الدراسة .

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : أنه توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس كلاً من القيادة الأخلاقية وسلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، وأيضاً توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل اجمالى وبشكل فردي (الإنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة - الاستدامة) وتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي ، وفي ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعظيم الاستفادة من تبني القيادة الأخلاقية لتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بالجامعة محل الدراسة.

الكلمات الافتتاحية : القيادة الأخلاقية -الإنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة - الاستدامة- التنمر الوظيفي - التنمر اللفظي - التنمر الجسدي-التنمر النفسي-التنمر عبر الانترنت.

## **Abstract**

**The objective of this research is to identify the awareness at Helwan University employees of the importance of Ethical leadership, while determining the level of their practice of functional bullying behaviors, it aims also at determining analyzing the effect of Ethical leadership in reducing the behaviors of workplace bullying, through a comprehensive method of enumeration for the category (332) of employees.**

**Having applied research methodology, certain findings have been reached. Most important of which are: that there are significant differences between the perceptions of the two groups of the research community about the dimensions that reflect both the ethical leadership and the workplace bullying behaviors of the employees at Helwan University, and also there is a relationship between the Ethical leadership, (fairness - clarification of the role - participation And orientation - ethical orientation - integrity - sustainability) and reducing workplace bullying behaviors.**

**Key words: Ethical leadership-Fairness - Clarification of the Role - participation And orientation - Ethical Orientation - Integrity – Sustainability-Workplace Bullying - Verbal Bullying - Physical Bullying - Psychological Bullying –Elec-bullying.**



## 1. مقدمة

سعت العديد من المنظمات للاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية وذلك إثر الفضيحة الأخلاقية التجارية التي شهدتها شركة الطاقة الأمريكية Enron (واحدة من أكبر 10 شركات في الولايات المتحدة)، حيث تمكنت من خداع الجهات التنظيمية ببيانات مالية متلاعب بها لفترة ليست بالقصيرة وذلك لتخفيض أرباحها مع تقليل المدفوعات الضريبية وترتب على ذلك إفلاسها وأنهاؤها وسقوط سعر سهمها من (90.75) دولاراً إلى (67) سنتاً (Sims & Johanne, 2003, p244)، كما رجحت أسباب الأنهيار للعديد من العوامل أهمها السلوكيات غير الأخلاقية التي إتبعت من القيادة الإدارية بتلك الشركة (مثلاً حينما كانت تنوي الشركة بناء محطة لتوليد الكهرباء، على الفور وقبل أن يتم البناء تقوم الشركة بتقدير جزافي للأرباح المتوقعة وإضافتها إلى قوائمها المالية على أمل أنه إذا حقق المشروع إيرادات أقل من المتوقع، فبدلاً من إدراج الفارق كخسائر تقوم "Enron" بنقل الأصل إلى شركة أخرى لها دفاتر مالية مستقلة، وهذا هو الأسلوب الذي مكنها من شطب الخسائر دون تأثر صافي دخلها). (Watkins, 2003, p6 & Sherron)

لذا تعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة أو عدم كفاءة القيادة، ولكل نمط قيادي يتسم بطبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن الباحثين يرون أن القيادة الأخلاقية هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين. (Tony & Fusco, et al., 2016, p25)

كما سعت المنظمات للاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة الإدارية لما له من تأثير في تخفيض الاتجاهات السلبية لدى العاملين، وتقليل السلوكيات السلبية المنتشرة في بيئة العمل والتفاعل الإيجابي، (Shenjiang Mo et al., 2019, p231)، حيث تشير القيادة الأخلاقية إلى توجيه وتنظيم موارد المنظمة بما يتوافق مع القواعد والمعايير المتعارف عليها، مع التفرقة بين الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة (Dennis et al., 2018, p600).

أما التنمر الوظيفي (التنمر في مكان العمل Workplace Bullying) يشير إلى سلوكيات سلبية من خلال قيام فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف مجموعة أخرى (يطلق عليها ضحية التنمر) بممارسة العديد من السلوكيات السلبية، ومنها الإيذاء والإساءة النفسية أو الجسدية

الموجهه من قبل مجموعة من الأفراد تكون الأضعف في الغالب في الدرجة الوظيفية ، ويمكن أن يكون من خلال الإعتداء البدني أو اللفظي أو غيرها من أساليب الإكراه أو الإساءة في مكان العمل من المضايقات والتنازير بالألقاب والإساءات اللفظية والاستخفاف وتقليل من قيمة شئون العاملين. (Humair & Syed, 2019, P103) ، لذلك تأتي القيادة الأخلاقية عاليةً لتتمكن من خلق منظمات عمل نموذجية قادرة على مواجهة تلك الظواهر السلبية المنتشرة في بيئة العمل ومنها ظاهرة التنمر الوظيفي، وفي إطار ما سبق يسعى البحث الحالي إلى دراسة دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان.

## 2. الدراسات السابقة والإطار النظري

### 1/2. الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث الحالي، وفقاً للترتيب الزمني حسب الحادثة من الأحداث للأقدم ، ومن ثم وضع التعليق على الدراسات السابقة، والتوصل إلى الفجوة البحثية.

### 1/1/2. الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

#### جدول (1)

#### الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

اسم الباحث/ السنة	أهم الأهداف	أهم النتائج
(Kim&Vanden, 2020)	هدفت إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تنمية سلوك المواطنة بتوسيط بصوت الفريق الأخلاقي ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على القيمة المتزايدة للقيادة الأخلاقية.	وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي مع المواطنة التنظيمية من خلال الكفاءة الأخلاقية للفريق.
(Shenjiang et al., 2019)	هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الجماعي	وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (توضيح الدور- التوجه الأخلاقي- النزاهة - العدالة وعدم التمييز)



<p>لها علاقة إيجابية بالإبداع الجماعي، كما يرتفع مستوى الإبداع عندما كان هناك مستوى معتدل من القيادة الأخلاقية ، كما أن أخطاء الفريق خاضعة للإشراف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفريق الإبداع .</p>		
<p>وأظهرت النتائج توافر أبعاد القيادة الأخلاقية الممثلة في (الإنصاف- المشاركة - النزاهة- الاستدامة ) بنسبة 84.8%، وأيضاً توافر أبعاد الثقافة التنظيمية الممثلة في ( القيم- المعتقدات -الأفكار) بنسبة 86.8 %، وأخيراً بلغ تأثير القيادة الأخلاقية على الثقافة التنظيمية بنسبة 22.5% .</p>	<p>هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على الثقافة التنظيمية من خلال عينة من الطلاب بجامعة أندونيسيا</p>	<p>( Gilang, et al ,2019)</p>
<p>أظهرت النتائج أن الموظفين لديهم قادة أخلاقيون يحققون مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.</p>	<p>هدفت إلى بحث احتمالية تحقيق القيادة الأخلاقية بأبعادها (الإنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة - الاستدامة) لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .</p>	<p>(Shenji, 2018)</p>
<p>وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من النزاهة ووضوح الدور والشراكة في القوة على أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسية ممثلة في العاطفة والولاء والمساهمة المدركة والاحترام المهني.</p>	<p>هدفت دراسة إلى تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وذلك بالتطبيق على المؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية</p>	<p>(نجم &amp; البسيوني، 2018)</p>

<p>وتشير النتائج أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تولد ثقة الموظفين في منظماتهم، والتي بدورها تعزز تصوراتهم نحو تحقيق العدالة التنظيمية.</p>	<p>سعت دراسة للتعرف على دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية بأبعادها (الإنصاف- المشاركة - التوجه الأخلاقي-النزاهة) وإدراك العدالة التنظيمية</p>	<p>(Xu et al., 2016)</p>
<p>وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود بوادر إيجابية لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي من وجهة نظر الطلاب، أكثر السمات الأخلاقية للمرشد الأكاديمي هي العدالة.</p>	<p>هدفت إلى بيان مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية بأبعادها (الإنصاف- توضيح الدور- التوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي في جامعة الملك سعود بالسعودية</p>	<p>(الشملان، 2016)</p>
<p>وأشارت النتائج إلى أن القيادة لأخلاقية وتثر بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التواصل الاجتماعي وفريق المبيعات على القيم الأخلاقية لمندوبي المبيعات.</p>	<p>هدفت إلى توضيح تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها (توضيح الدور- المشاركة - التوجه الأخلاقي- النزاهة) على أداء مندوبي المبيعات وذلك للتركيز على بناء علاقات قوية مع العملاء في بيئة مبيعات الأعمال التجارية مع توفير التوجيه المناسب بين المندوبين لضمان اتخاذ القرارات الأخلاقية.</p>	<p>(Schwepker, 2015)</p>
<p>وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها أنه هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والثقة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد، كما أن هناك تأثير معنوي موجب لعلاقة القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية.</p>	<p>هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وبيان أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية</p>	<p>(محمود، 2014)</p>

\*المصدر: من إعداد الباحث



2/1/2. الدراسات المتعلقة بالتنمر الوظيفي

جدول (2)

الدراسات المتعلقة بالتنمر الوظيفي

اسم الباحث/ السنة	أهم الأهداف	أهم النتائج
(Yong & Gie ,2020)	هدفت إلى التعرف على العلاقة بين شخصية الممرضات بالرعاية والتنمر في مكان العمل وكذلك بيان أهم العوامل التي قد تؤثر في مكان العمل نتيجة لسلوكيات التنمر الوظيفي.	وتوصلت الدراسة إلى أن قوة شخصية الممرضات في الرعاية كان مرتبطاً بانخفاض مستوى التنمر في مكان العمل، كما أظهرت النتائج أن العوامل التي تؤثر في مكان العمل هو نوع التنمر ما بين (التنمر اللفظي -الجسدي-النفسي) وعدم الرضا عن التمريض .
(Vukelic et-al ,2019)	هدفت إلى التعرف على تأثير سلوكيات التنمر الوظيفي في مكان العمل على الرضا الوظيفي .	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين التعرض لسلوكيات التنمر الوظيفي من خلال (التنمر النفسي- التنمر الجسدي- التنمر اللفظي) والرضا الوظيفي، كما ارتبط مناخ قبول سلوكيات التنمر الوظيفي بصورة غير مباشرة مع الكفاءة الذاتية للعاملين بالمنظمات على قبول تلك السلوكيات والتعامل معها .
(Chirilă ,2019 )	هدفت إلى توضيح أن أهمية ظاهرة التنمر في مكان العمل بسلوكياته الممثلة في ( الإستخفاف - التناول على حقوق الموظف- التعامل السيء) من خلال فحص أكثر من ورقة أكاديمية تناولت تلك الظاهرة وذلك لبيان الاختلافات بين الجنسين في التعرض لأعمال البلطجة في مكان العمل (التنمر الوظيفي)	توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات بين الجنسين في التعرض للتنمر في مكان العمل من حيث أن النساء أكثر عرضة للتنمر من الرجال في بيئة العمل.

<p>توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين التنمر في مكان العمل والضغط المهنية الأكاديميين الجامعيين تتحكم فيها بالمرتبة الأولى العلاقات مع الزملاء، ويليها الأسرة، ثم يليها النوع (ذكر / أنثى) .</p>	<p>هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التنمر الوظيفي (البطجة في مكان العمل) بسلوكياته الممثلة في (التنمر الجسدي-الإستخفاف- التناول على حقوق الموظف- التعامل السيء- التنمر عبر الانترنت) والضغط المهنية للأكاديميين الجامعيين.</p>	<p>(Malik&amp;Björkqvi ,2019)</p>
<p>توصلت الدراسة إلى التنمر الوظيفي في مكان العمل له تأثير على أولياء الأمور، وأيضًا على عائلاتهم.</p>	<p>هدفت إلى التعرف على آثار التنمر الوظيفي (البطجة في مكان العمل) لأولياء الأمور على صحة أطفالهم بالمدارس الصينية.</p>	<p>(Man ,2019)</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن التنمر الوظيفي له تأثير على إحداث العزلة الوظيفية في مكان العمل ، بالإضافة إلى تأثيره على الإجهاد الوظيفي، والإرهاق العاطفي، ودوران العمل.</p>	<p>هدفت إلى التعرف على العزلة الوظيفية كمتغير وسيط بين التنمر الوظيفي بسلوكياته الممثلة في (التنمر اللفظي- التعامل السيء- خصم من المرتبات - التنمر الإلكتروني) ونتيجة ، بالإضافة إلى التعرف على تأثير التنمر الوظيفي على متغيرات أخرى، مثل الإجهاد الوظيفي، والإرهاق العاطفي، ودوران العمل بالقطاع العام بباكستان.</p>	<p>(Tasneem &amp;Uzma,2019)</p>
<p>تشير النتائج إلى أن التنمر في مكان العمل له تأثيراً سلبياً على سلوكيات العاملين، مع انخفاض الالتزام الوظيفي.</p>	<p>هدفت إلى بحث تأثير التنمر الوظيفي في مكان العمل على المشاعر المرتبطة بالالتزام الوظيفي وذلك نظراً لما يواجه الموظفون من صعوبة إبلاغ تجاربهم السابقة في التنمر، كما سعت الدراسة إلى مطالبة المشاركين "بتخيل" أنفسهم في موقف مماثل من التنمر والشعور بذلك.</p>	<p>(Humair&amp; Ejaz,2019)</p>



<p>توصلت الدراسة إلى التمرن الوظيفي يرتبط سلبياً بالاكتفاء الذاتي والصحة العقلية، ويرتبط إيجابياً معنية ترك العمل، كما ترتبط الكفاءة الذاتية إيجابياً مع الصحة العقلية، وسلبياً مع نية ترك العمل.</p>	<p>هدفت إلى التعرف على دور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين التمرن الوظيفي والصحة العقلية ونية ترك العمل بين الممرضات في المستشفيات التايوانية.</p>	<p>( Hsieh, et al ) (,2019)</p>
<p>أشارت النتائج إلى أن الموظفين المعرضون للتمرن الوظيفي ينخفض مستوى جودة الحياة والصحة المهنية لهم ، ومزيداً من حدوث صراع أكبر بين العمل والأسرة .</p>	<p>سعت للتعرف على علاقة التمرن في مكان العمل برفاهية الموظفين الكوريين (نوعية الحياة، الصحة المهنية) .</p>	<p>(Yoo &amp;Lee,2018)</p>
<p>تشير النتائج إلى أن جودة القيادة تلعب دوراً في إنشاء ظروف العمل التي تؤدي إلى مكان العمل علاوة على ذلك الدور المجتمعي كمتغير وسيط له تأثير ضعيف لجودة القيادة على التمرن في العمل.</p>	<p>هدفت إلى التعرف على الدور المجتمعي كمتغير وسيط بين جودة القيادة والتمرن في مكان العمل .</p>	<p>( Francioli, et ) (al,2018)</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن التمرن الوظيفي له تأثير مباشر على دوران العمل وأيضاً تأثيراً مباشراً على الإضراب الوظيفي.</p>	<p>هدفت دراسة إلى التعرف على دور التمرن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين دوران العمل والإضراب الوظيفي.</p>	<p>(Singh,2018)</p>
<p>قد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة موجبة بين سمات العصابية وظاهرة التمرن في بيئة العمل ، كما توجد علاقة سلبية بين السمات الانبساطية، والانفتاح على الخبرة ويقظة الضمير وظاهرة التمرن في بيئة العمل.</p>	<p>هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية في تفضي ظاهرة التمرن في بيئة العمل بين الموظفات في جامعة الملك عبدالعزيز، وكذلك معرفة أكثر السمات الشخصية السائدة ضمن الإدارات في جامعة الملك عبدالعزيز.</p>	<p>(المنديل ،وأخرون،2018)</p>
<p>توصلت إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع تطبيق القيادة الروحية ، وأيضاً وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بجامعة</p>	<p>هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بجامعة مدينة السادات ، مع تحديد مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات التمرن الوظيفي ، وأيضاً تحديد نوع وقوة العلاقة</p>	<p>( اسماعيل ،2017)</p>

<p>مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التنمر الوظيفي ، وأخيراً وجود إرتباط سلبي بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة، وأبعاد التنمر الوظيفي مجتمعة .</p>	<p>بين القيادة الروحية بأبعادها المختلفة وسلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بأبعاده المختلفة ( الثقافة المؤسسية- رد فعل الإدارة- صفات ضحايا المتتمرين-صفات المتتمرين) بجامعة مدينة السادات.</p>	
---	---	--

\*المصدر: من إعداد الباحث.

### 3/1/2. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمجالى القيادة الأخلاقية وسلوكيات التنمر الوظيفي فيما يتعلق بالنظريات والنماذج والمفاهيم، وقد استند الباحث على الإسهامات التالية :

- التعرف على الجوانب البحثية التى تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التى بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- أشارت معظم الدراسات ومنها دراسة (Kim&Vandenberghe,2020)، (Shenjiang et al.,2019)، ( Gilang et al.,2019)، ( Shenji, 2018) ، (نجم & البسيونى،2018)، ( Xu et al.,2016)، (الشملان،2016)، (Schwepker, 2015)، إلى أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات بأنواعها (الجامعات - منظمات صناعية - مؤسسات صحفية- البنوك - المستشفيات) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التى توصلت إليها.
- أشارت بعض الدراسات منها دراسة (Kim&Vandenberghe,2020) (Shenjiang et al. ,2019)، ( Gilang et al.,2019)، ( Shenji, 2018) ، (نجم & البسيونى،2018)، ( Xu et al.,2016)، (الشملان ، 2016) ، (Schwepker, 2015)، إلى أن تبنى القيادة الأخلاقية يساهم فى تحسين الأداء التنظيمى من خلال ( تحقيق الثقة التنظيمية، وتحقيق العدالة التنظيمية، والمساهمة المدركة والاحترام المهني، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ).



- كما ركزت الدراسات السابقة ومنها دراسة (Shenjiang et al., 2019)، (Gilang Xu et al., 2019)، (Shenji, 2018)، (نجم & البسيوني، 2018)، (et al., 2016)، (الشملان، 2016)، (Schwepker, 2015)، على قياس القيادة الأخلاقية من خلال استخدام الأبعاد الممثلة في (الإنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة - الاستدامة )
- كما أشارت معظم الدراسات ومنها دراسة (Vukelic et al., 2019)، (Chirilă, 2019)، (Man Ng, 2019)، (Malik & Björkqvist, 2019)، (Tasneem & Uzma, 2019)، (Humair & Ejaz, 2019)، (HSIEH et al., 2019)، (Yoo & Lee, 2019) إلى أهمية دراسة ظاهرة التنمر الوظيفي (البطجة في مكان العمل) في المؤسسات بأنواعها (الجامعات - المدارس - القطاع العام - المستشفيات) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها .
- وأشارت بعض الدراسات منها دراسة (Yong & Gie, 2020)، (Chirilă, 2019)، (Vukelic et al., 2019)، (Man Ng, 2019)، (Malik & Björkqvist, 2019)، (Tasneem, Uzma, 2019)، (Humair & Ejaz, 2019)، (HSIEH et al., 2019)، (Yoo & Lee, 2019)، (Singh, 2018)، إلى أن انتشار ظاهرة التنمر الوظيفي يؤثر سلباً على المنظمة ككل من زاوية (الضغوط المهنية- الإجهاد الوظيفي- الإرهاق العاطفي- دوران العمل- انخفاض الالتزام الوظيفي- الرضا الوظيفي )
- كما ركزت الدراسات السابقة ومنها دراسة (Chirilă, 2019)، (Yong & Gie, 2020)، (Vukelic et al., 2019)، (Man Ng, 2019)، (Malik & Björkqvist, 2019)، (Tasneem & Uzma, 2019)، (Ng, 2019)، (Humair & Ejaz, 2019)، (HSIEH et al., 2019)، (Yoo & Lee, 2019)، (Singh, 2018)، على قياس سلوكيات التنمر الوظيفي من خلال استخدام الأبعاد الممثلة في (التنمر اللفظي-التنمر الجسدي-التنمر النفسي- التنمر عبر الانترنت).

#### 4/1/2. الفجوة البحثية:

هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- سعت الدراسة الحالية للربط بين القيادة الأخلاقية ( كمتغير مستقل) مع سلوكيات التنمر الوظيفي (كمتغير تابع )، والتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي في ضوء علاقة الإرتباط لمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية - سلوكيات التنمر الوظيفي)
- بعض الدراسات تمت على مؤسسات خدمية منها وأخرى صناعية، والدراسة الحالية سعت للتطبيق على مؤسسة خدمية تعليمية وهي جامعة حلوان.

وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوه البحثيه كما يلي :

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية		
الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
<p>يتناول الباحث في هذه الدراسة دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي من خلال التركيز على النقاط التالية :</p> <p>- تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية بالجامعة محل الدراسة.</p> <p>- تحديد أبعاد سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بالجامعة محل الدراسة.</p> <p>- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق .</p>	<p>من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية في الآتي :</p> <p>- عدم وجود دراسات سابقة في البيئة المصرية التي ربطت بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات التنمر الوظيفي.</p>	<p>-القيادة الأخلاقية بأبعادها لها علاقة إيجابية بالإبداع، وبالثقافة التنظيمية.</p> <p>- الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيون يحققون مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.</p> <p>-أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تولد ثقة الموظفين في منظماتهم، والتي بدورها تعزز تصوراتهم نحو تحقيق العدالة التنظيمية.</p>



- قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.		- وجود اختلافات بين الجنسين في التعرض للتنمر في مكان العمل. - التنمر الوظيفي له تأثير على إحداث العزلة الوظيفية في مكان العمل.
---	--	---

المصدر : من إعداد الباحث

شكل (1)

الفجوة البحثية

## 2/2. الإطار النظري

### 1/2/2. القيادة الأخلاقية

تشير القيادة الأخلاقية إلى مدى التزام القيادات الإدارية بسلوكيات أخلاقية مثل الصدق، الأمانة، التسامح فضلاً عن تشجيع مثل هذه السلوكيات الأخلاقية والعمل على نشرها بين المرعوسين (Mayow Baba et al., 2019,p77)، وأتفق معه أيضاً (Mostafa& El-Motalib, 2020,p114) بأن القيادة الأخلاقية تختلف عن أساليب القيادة الإيجابية الأخرى بالتركيز الواضح على الجانب الأخلاقي للقيادة من حيث القيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق والإنصاف والإيثار وتبنى الإجراءات الاستباقية، كإيصال المعايير الأخلاقية ومكافأة الموظفين عليها، كما قدمت (Eisenbeiss,2012,p791) أربع نقاط مرجعية معيارية أساسية لسلوكيات القائد الأخلاقي وهي (الإنسانية ، والإنصاف ، والاعتدال ، والمسؤولية والتوجه نحو الاستدامة)، كما عرفها (Verdorfer; Peus,2019,p314) من منطلق أنها تتمثل في الجدارة بالثقة والإنصاف وتضمن أبعاد إضافية ، مثل المشاركة والاهتمام بالاستدامة .

وأشار (Khan, et al ,2020,p 2) أن القيادة الأخلاقية تواجه العديد من التحديات منها التركيز على أماكن العمل أكثر من الطرق والوسائل لإنجاز المهام مع الميل نحو تجاهل احتياجات العاملون، لذا يجب التأكيد على الممارسات الأخلاقية التي تساعد على زيادة العاملون ورضاهم أثناء أداء المهام المعقدة والمحفوفة بالمخاطر، من ناحية أخرى ،عندما يضطر العاملون إلى أداء الأعمال

بطريقة غير أخلاقية في بيئة العمل ، يترتب عليه خسارة المواهب وانخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، مع زيادة معدل دوران العاملون، كما يرى (Brown, et al ,p118) أن القادة الأخلاقيون يظهرون السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وتعزيز السلوك الأخلاقي .

ومن ثم فإن القيادة الأخلاقية وممارستها ببيئة العمل تنعكس أهميتها على زيادة الرضا الوظيفي للعاملون مع بث مفاهيم مثل الثقة والإنصاف ، والصدق ، وتبني المعتقدات الأخلاقية ، وقيم واحترام حقوق الآخرين وكرامتهم، وتحفيز السلوك الأخلاقي لهم، بالإضافة إلى زيادة ثقة العاملون بجعلهم أكثر رغبة للاعتماد على قادتهم وتعزيز نتائج العمل الإيجابية، وتوفير بيئة مواتية لاستقطابهم في ضوء الحفاظ على الموارد البشرية الحالية وإيجاد موارد بشرية جديدة مع توفير التمكين في بيئة العمل . (Khan et al. , 2020 ,p 2)

ومن المفاهيم السابقة يتضح تعدد أبعاد القيادة الأخلاقية ما بين (الإنصاف) كأول الأبعاد والذي يشير إلى أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين بطريقة أخلاقية ، وأن يكون جديراً بالثقة، ويتحمل المسؤولية عن التصرفات التي يقوم بها، وأن يعامل الآخرين بطريقة سليمة وصحيحة، ويقوم بأخذ خيارات مبدئية وعادلة، (ناصر، راضية. 2009، ص 102)، وثانيها بُعد (توضيح الدور) والذي يعكس وضوح القائد، مع الحرص على وجود عملية اتصال مفتوحة بينه وبين الأتباع بصفة مستمرة ، فالقائد الأخلاقي يقوم بتوضيح الدور والمسئوليات والتوقعات، وأهداف الأداء، وفي ضوء ذلك فإن الأتباع يكونون على دراية تامة حول كل ما هو مطلوب منهم ، ويتطلعون لمعرفة متى يصلون إلى المستوى المطلوب من الأداء(Shux & Yidong ,2018, p1087)، وثالثها بُعد (المشاركة والتوجه نحو العاملين) والذي يعكس أيضاً السماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع إلي أفكارهم والاهتمام بها، مع تواجد اهتمام حقيقي بهم ومشكلاتهم ، واحترام اهتماماتهم وتقديم الدعم اللازم لهم، وتلبية احتياجاتهم بقدر المستطاع ،وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد، وذلك من خلال قيام القيادة في المنظمة بتوضيح مجموعة قواعد ومعايير للأخلاق والمدونة الأخلاقية والتي بدورها توفر مبادئ وتوضيحات للسلوك الأخلاقي، ورفع مستوى اهتمام العاملين بهذه المبادئ والمعايير.(حسانين ،أسامة ، 2011 ، ص45) ورابعها بُعد (التوجه الأخلاقي) والذي يشير إلى قدرة القادة الأخلاقيين على توجيه أتباعهم والمساعدة في



عملية تحديد الأولويات، وتقديم لهم ما يملكونه من خبرات حول المعضلات الأخلاقية التي تواجههم والكيفية التي يمكن لهم التعامل معها، والسلوكيات التي يقوم بها القادرة تجاه إبتاعهم يطلق عليها التوجه الأخلاقي، والتي تعي بشكل محدد عملية الاتصال حول الاخلاق، وتوضيح القواعد الأخلاقية. (Shenjiang, 2015,p 295)، وخامسها بُعد (النزاهة) والذي يعكس الربط بين القول والفعل، بمعنى إلي أي مدي ما يقوله الفرد يتماشي مع ما يفعله؟، والقادة الذين يحافظون علي وعودهم وتعهداتهم باستمرار يمكن الوثوق بهم من قبل الأتباع لأن تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع بطريقة يمكن التنبؤ بها. (الشريفي، عباس، 2011، ص141)، وأخيراً بُعد (الاستدامة) من حيث اهتمام القائد الاخلاقي بالقضايا الأخلاقية، والاسترشاد بالاستجابة الاجتماعية، والاهتمام برفاهية المجتمع، والمخاطر في ذلك البُعد تكون بخصوص الآثار الناتجة عن هذه السلوكيات علي أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام حيث يبين منظور أصحاب المصالح بأن القادة الاخلاقيين لديهم مسئولية لحماية مصالح واهتمامات هذه الفئة، لذا يجب أن يأخذ القادة الأخلاقيون الآثار المترتبة عن سلوكهم علي المحيط الذي يعملون به بعين الاعتبار ويشمل ذلك الاهتمام بالمجتمع والبيئة علي حد سواء . (Shenji ang Mo et al.,2019,,p 182) ، ( Verdorfer & Peus,2019,p314)

## 2.2/2. التمر الوظيفي

يُعد التمر الوظيفي شكل من أشكال الإساءة اللفظية والإيذاء موجه من قبل الفرد العامل أو مجموعة من العاملين نحو فرد أو مجموعة من العاملين ممثل في التخويف والتقليل من قيمتهم في المنظمة فضلاً عن الممارسات العقابية، الإهانة، الإساءة مما يتولد عنه ضرراً نفسياً أو جسدياً (Milica et al. ,2019,p1892)، واتفق معه (Kwan et al ., 2020,p2) بأن التمر الوظيفي هو مجموعة السلوكيات السلبية مثل سوء المعاملة المؤسسية على أساس التسلسل الهرمي للسلطة، والتخويف الجسدي، والمضايقة والتجاهل والتهديدات اللفظية والتي تشكل ضغوطاً تنظيمية، وأشار (Cowie, et al ,2002,p40) أن التمر الوظيفي مجموعة من السلوكيات السلبية التالية: تهديد للوضع المهني (على سبيل المثال الاستخفاف بالرأي والإذلال المهني وتهمة عدم بذل جهد)، والتهديد على المكانة الشخصية (على سبيل المثال، الشتائم، والإهانات، والتخويف، والتقليل من القيمة).

كما بدأ عدد قليل من الباحثين في دراسة مفهوم التنمر الوظيفي / مكان العمل في بيئات عمل متنوعه وكلاً منها يعكس ثقافة التنمر الوظيفي بمعناه ومنها على سبيل المثال، بالبيئة اليابانية تنطوي كلمة التنمر ( ijime باللغة اليابانية) على مضايقة زملاء، ومن ثم انخفاض الرضا عن الوظيفة ويستخدم كوسيلة لطرد العاملون، وفي كوريا يُستخدم مصطلح ( tae-wum ) الذي يعني "الحرق".

وتعددت أبعاد التنمر الوظيفي أولها (التنمر اللفظي) والذي يُعد أحد أشكال التنمر الوظيفي وتتمثل سلوكياته في الإهانات ، الشتائم وسوء المعاملة أو التهديد للعاملين ، أو التعنيف، أو الإشاعات الكاذبة ، أو إعطاء ألقاب ومسميات ، أو إعطاء تسمية عرقية أو تنبذ بألقاب سيئة (Pompeii, Schoenfisch.,2015,p1196) ، وثانيها (التنمر الجسدي) والذي يعكس سلوكيات مثل العنف الجسدي ، والتهديد بالقوى البدنية أو الأذى الجسدي وحركات جسدية ذات معنى غير لائق مثل الضرب، والدفع، والعرقلة، وإيقاع الآخر وغيرها (Malik, Björkqvist ,2019,p 243)، وثالثها (التنمر النفسي) والذي يشير إلى إطلاق بعض الأفعال غير الجيدة، كالنظرات والهمسات، وإذلال العاملين والتقليل من قيمتهم، ومنعهم من ممارسة بعض الأنشطة بإقصائهم (Pompeii, Schoenfisch, 2015,p1197) ، وأخيراً (التنمر عبر الإنترنت/ الإلكتروني) والذي يعكس وضع أمور مهينة للشخص سواء علناً أو بالسر على وسائل التواصل الاجتماعي أو مجموعات العاملين الإلكترونية مثل مجموعات الـ "what's App" ، وما يشمله من رسائل، وصور، وفيديوهات، وتشويه سمعة، أو رفض مصادقته عبر تلك الوسائل. ( Tasneem., Fatima, ) (2019,p203.

ومن آثار التنمر الوظيفي في بيئة العمل هو شعور العاملون ضحية التنمر بالتدهور النفسي والرغبة في الابتعاد السريع عن المؤثر الخارجي المستمر (المتنمر) وإيذاء مشاعره وتهديد احتياجاته خارج العمل والتزاماته العائلية التي يواجهها، وتهميش دوره الوظيفي وتقليل صلاحياته رغبة إلى جانب الشعور بالعنف البدني وهو صورة أخرى للتنمر والتعدي على الآخر، والتعرض لأساليب من القهر كلها تهدف إلى الإحباط. (LaVan, et al , 2010,p4) ولتقليل تلك الآثار يتطلب دوراً حاسماً من الإدارة العليا في الاهتمام بعاملها وخلق بيئة صحية تساعد على الإنتاج والابتكار، ووضع القوانين الداخلية التي تبين وتوضح حقوق وواجبات العاملون ومنها العقوبات الجزائية لكل من يمارس أو يساند أو يدعم التنمر الوظيفي، وتشكيل فريق عمل مختص في علم النفس ، ومع تكرار حالات التنمر تشجيع الموظفين على التبليغ عن



أي حالة تنمر وظيفي مع ضمان سلامة العاملون، ولمعالجة تعرض أحد العاملين لحالة تنمر وظيفي من خلال ثلاث مراحل : الأولى تكرر تعرضه للتنمر بأي شكل سواء باللفظ أو بالأفعال أو الإهمال والتجاهل، والمرحلة الثانية في تقدم بإبلاغ الجهة المختصة في مكان العمل ، وأخيراً المرحلة الثالثة فهي عودته الضحية لمزاولة عمله بعد اجراء التحقيق واتخاذ الإجراء المناسب للمتنمر والضحية باعتماد الشفافية للكشف عن نتائج التحقيقات والاجراءات .

كما أن انتشار الممارسات غير الأخلاقية بالمنظمات ينتج عنه ضغوطاً أكبر على العاملون للتفكير القيام بسلوكيات متنمرة نحو زملائهم في بيئة العمل، ومن ثم فإن ذلك يتطلب الاعتماد على القيادة الأخلاقية لما لها من تأثير معتدل في الجمع بين (الثقة في القيادة والانصاف) ومن ثم التأثير على تقليل نشر سلوكيات التنمر الوظيفي، وأيضاً إنخراط العاملون بشكل ممتع في العمل وأقل عرضة للسلوك السلبي (Khan, et al ,2020,p3).

كما يتضح أيضاً مما سبق أن انتشار السلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل ومنها النزاهة والأمانة والقيم الاخلاقية والقوانين في كافة تعاملات موظفيها، وعدم التهاون مع السلوكيات غير اللائقة ينتج عنه تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي من حيث تقليل التمييز والمضايقة بأي شكل من الأشكال سواء كانت لفظية أو بدنية أو بصرية، بما في ذلك الكلمات أو الإيماءات أو الأفعال التي قد تتسبب في الإساءة إلى شخص آخر أو إساءة استخدام السلطة الوظيفية.

### 3. مشكلة البحث

للتعرف على أبعاد مشكلة البحث، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على المشكلات الواقعية من خلال عقد مقابلات شخصية منظمة ومحددة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) مفردة من المديرين والعاملون بالمبنى الإداري بالجامعة، وإدارة المدن الجامعية والتغذية ، وإدارة المركز التجاري ، والإدارة العامة لرعاية الطلاب ، للتعرف على مدى إلمامهم بمفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة، وإنعكاس ذلك على تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي ، بطرح مجموعة من العبارات والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة على النحو الوارد في الجدول<sup>(1)</sup> رقم (3) التالي:

<sup>1</sup> تم اجراء مقابلة شخصية مع عينة مكونة من (30) من العاملين بالمبنى الإداري بالجامعة، وإدارة المدن الجامعية والتغذية ، وإدارة المركز التجاري ، والإدارة العامة لرعاية الطلاب في الفترة الزمنية من 2019/2/1 إلى 2019/2/21.

جدول (3)

عينة الدراسة الاستطلاعية

نسبة الإجابات المقبولة	عينة العاملين	العبارة
7(23%)	30	يتوفر وعى لدى الإدارة والعاملين بمفهوم القيادة الأخلاقية.
9(30%)	30	يتم الحرص على سعادة ورفاهية العاملين واشباع حاجاتهم الاجتماعية .
12(40%)	30	يتم الحرص على الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.
15(50%)	30	يتم تشجيعى على العمل الجماعى والحوار البناء لتحقيق المزيد من الابتكار.
30(100%)	30	يتم التعامل معى دون التقليل من قيمتى أمام زملائى.
24(80%)	30	يتم التعامل معى دون تهديدي أمام زملائى.
9(30%)	30	يتم حجب أية معلومات عنى أو عن زملائى.
24(40%)	30	تصمت الإدارة أمام أية إعتداءات لفظية أو جسدية من مديريأو من زملائى

\*المصدر : من إعداد الباحث .

وفي ضوء الجدول السابق يتضح ما يلى :

- يتوفر وعى لدى الإدارة والعاملين بمفهوم القيادة الأخلاقية بنسبة (23%) من عينة الدراسة الاستطلاعية وحتى النسبة الباقية لم تعطي اجابات واضحة بشأن هذا المفهوم.
- أكد (30%) من عينة الدراسة الاستطلاعية أن الحرص على سعادة ورفاهية العاملين واشباع حاجاتهم الاجتماعية ليس محل اهتمام بالقدر الكافى، مما يتطلب وضع برامج ترفيهية واجتماعية للعاملين مثل (إشراكهم فى النوادى الترفيهيه والاجتماعية) مما ينعكس على مستوى أدائهم .



- يرى (40%) من عينة الدراسة الاستطلاعية أن الحرص على الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج ليس محل اهتمام، مما يعكس عدم توافر السلوكيات الوظيفية من حيث ظاهرة الاستماع لشكاوى العاملين أو وجهات نظرهم كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية .
  - أكد (50%) من عينة الدراسة الاستطلاعية أنه سيتم تشجيع العاملين على العمل الجماعي والحوار البناء لتحقيق المزيد من الابتكار، ويعكس ذلك عدم توافر المهارات القيادية التي تساهم في تشكيل فرق عمل إنجاز المهام من منظور عمل جماعي بالجامعة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية .
  - أكد (100%) من عينة الدراسة الاستطلاعية أنه سيتم التعامل مع العاملين دون التقليل من قيمتهم أمام زملائهم وهو ما يعكس قدرة الإدارة الحالية على تقليل سلوكيات التنمر اللفظي والنفسي كبعدين من أبعاد التنمر الوظيفي.
  - أكد (80%) من عينة الدراسة الاستطلاعية أنه سيتم التعامل مع العاملين دون تهديدهم أمام زملائهم وهو ما يعكس قدرة الإدارة الحالية على تقليل سلوكيات التنمر اللفظي والنفسي كبعدين من أبعاد التنمر الوظيفي.
  - أكد (30%) من عينة الدراسة الاستطلاعية أنه سيتم حجب المعلومات عن العاملين ، وذلك من منطلق حرص الإدارة على عدم إفشاء أسرار العمل الذي يُعد من أهم قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة.
  - وأخيراً أكد (80%) من عينة الدراسة الاستطلاعية أن الإدارة لا تصمت أمام أية إعتداءات لفظية أو جسدية من مديري أو من زملائى، وذلك قد يرجع إلى علمها المستمر بتلك الإعتداءات، واتخاذ إجراءات فورية ، فضلاً عن قيامها بتنمية المهارات البشرية بالجامعة على مواجهة ظاهرة التنمر الوظيفي ومنها على سبيل المثال لا الحصر قيام وحدة برامج التنمية البشرية بالجامعة بتنظيم برامج توعية ومنها ( التنمر : أسبابه وعلاجه ) فى الفترة من 28 يوليو وحتى الأول من أغسطس 2018 .
- وبفحص سجلات إدارة شؤون العاملين الإداريين بالجامعة محل الدراسة قدرت عدد الاجازات الممنوحة للعاملين الإداريين بالمبنى الإدارى عن المدة 2019/7/1 حتى 2020/6/30 كما فى الجدول رقم (4) التالى :

#### جدول (4)

عدد الاجازات الممنوحة للعاملين الإداريين بالمبنى الإداري عن المدة 2019/7/1 حتى 2020/6/30

أجازة مرضى	أجازة عارضة	أجازة اعتيادية	طبيعة الأجازات <sup>2</sup>
2750	9396 يوم	46800 يوم	بالأيام

\* المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على سجلات إدارة شؤون العاملين، " بيان الاجازات الممنوحة للعاملين الإداريين عن المدة 2019/7/1 حتى 2020/6/30 .

يتضح من الجدول السابق الاهتمام بأمور العاملين الإداريين من حيث الأجازات ويشير إلى عدم اتباع القيادة الحالية للتعاملات الغير مقبولة تجاه العاملين مثل عدم اعطائهم اجازة سنوية أو اضطرارية وتميز بعض العاملين على بعضهم البعض في منح الاجازات ، كما يتضح أنه في نفس الفترة لم يثبت أية خصومات من المرتبات الشهرية أو فصل مؤقت .

وعليه في ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية أن الاهتمام بموضوع التنمر الوظيفي ببيئة العمل الجامعية لا زالت في بدايتها ولم ينل الاهتمام الكافي، ويتضح جلياً أن تفشى هذه الظاهرة ينعكس سلباً من حيث التأثير على صحة العاملين، وخلق القلق والخوف الوظيفي ، فضلاً عن الضغوط النفسية والعاطفية والسلوكية وانخفاض درجتي الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يتطلب توافر وعى بالقيادة الأخلاقية التي تعتمد على الإنصاف، وتوضيح الدور مع المشاركة والتوجه نحو العاملين لتطبيق الأخلاقيات في بيئة العمل، فضلاً عن التوجه بالمبادئ الأخلاقية، وأخيراً الاستدامة، والتي بدورها تساهم في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي، وبالتالي تتمثل صياغة مشكلة البحث فيما يلي :

" وجود قصور في إدراك العاملين بجامعة حلوان للقيادة الأخلاقية ودورها

الأمر الذي قد يكون سبباً جوهرياً في انتشار سلوكيات التنمر الوظيفي"

وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التالية:

1/3. هل يعي العاملون بجامعة حلوان لأهمية القيادة الأخلاقية؟

<sup>2</sup> مع العلم أن الاجازات بتحتسب في الاعتيادية بواقع 21 يوم وعدد 7 أيام عارضة ( لمن هم أقل من سن الـ 50 عاماً) ، وما (فوق الـ 50 عاماً) تحسب له الاعتيادية بواقع 45 يوم وعدد 7 أيام عارضة ، كل ذلك يتم احتسابه لكل العاملين .



2/3. ما مستوى ممارسة العاملين بجامعة حلوان لسلوكيات التمرن الوظيفي؟

3/3. هل تؤثر القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمرن الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان؟

#### 4. أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1/4. التعرف على وعى العاملين بجامعة حلوان لأهمية القيادة الأخلاقية.

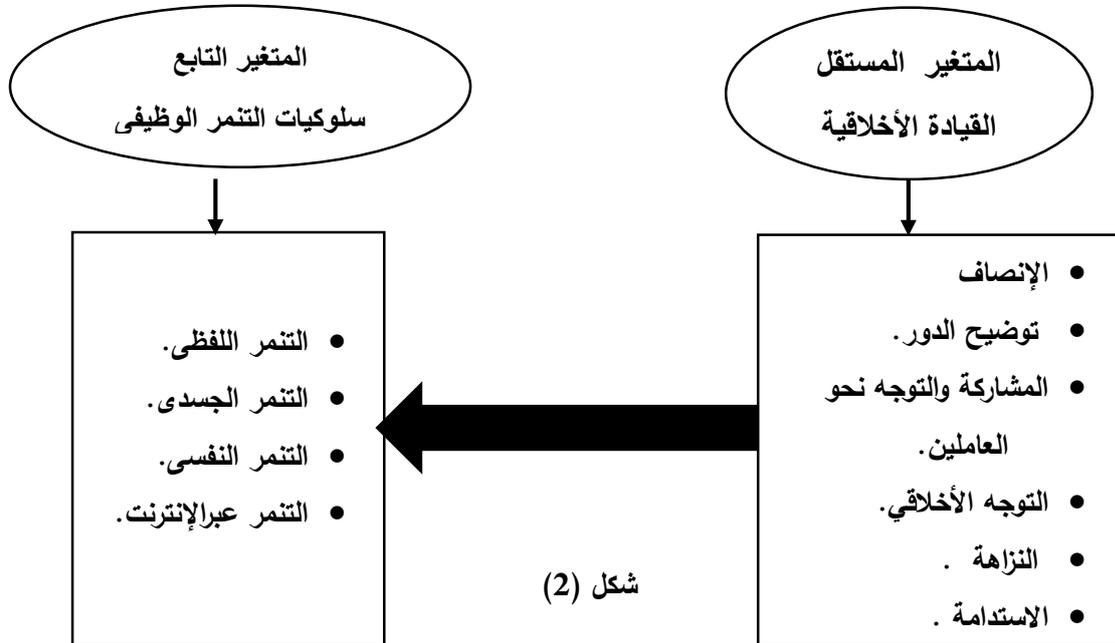
2/4. تحديد مستوى ممارسة العاملين بجامعة حلوان لسلوكيات التمرن الوظيفي.

4/4. تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمرن الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان.

5/4. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من تبني القيادة الأخلاقية ودورها في تقليل سلوكيات التمرن الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان.

#### 5. فروض البحث

لصيغة فروض البحث يمكن تصور نموذج متغيرات البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (2) التالي:



شكل (2)

العلاقات بين متغيرات البحث.

، وفي ضوء الدراسات السابقة يمكن توضيح المقياس المستخدمة في البحث كما في الجدول رقم (5) التالي:

جدول (5)

مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
القيادة الأخلاقية	مستقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنصاف.</li> <li>• توضيح الدور.</li> <li>• المشاركة والتوجه نحو العاملين.</li> <li>• التوجه الأخلاقي.</li> <li>• النزاهة .</li> <li>• الاستدامة.</li> </ul>	25	(Kim&Vandenberghe,2020) (Shenjiang, et al,2019) (Gilang, et al ,2019) (Shenji, 2018) (نجم & البسيوني،2018) (Xu, et al ,2016) (الشملان ،2016) (Schwepker, 2015)
سلوكيات التنمر الوظيفي	تابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنمر اللفظي.</li> <li>• التنمر الجسدي.</li> <li>• التنمر النفسي.</li> <li>• التنمر عبر الإنترنت.</li> </ul>	18	(Yong & Gie ,2020) (Vukelic et-al ,2019) (Chirilă,2019) (Malik & Björkqvist,2019) ) (Man Ng,2019 (Tasneem, Uzma,2019) (Humair & Ejaz,2019)



(HSIEH et al .,2019)				
(Yoo Lee.,2019)				
(Singh,2018)				

\*المصدر : من إعداد الباحث.

وفي ضوء نموذج متغيرات البحث ومقاييسه يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

1/5. الفرض الرئيسي الأول : لا توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية للعاملين بجامعة حلوان.

2/5. الفرض الرئيسي الثاني : لا توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان.

3/5. الفرض الرئيسي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان.

ويتفرع من الفرض الثالث الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر اللفظي للعاملين بجامعة حلوان.

الفرض الفرعي الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر الجسدي للعاملين بجامعة حلوان.

الفرض الفرعي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر النفسي للعاملين بجامعة حلوان.

الفرض الفرعي الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر عبر الانترنت للعاملين بجامعة حلوان.

## 6. أهمية البحث

1/6 الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية مما يلي:

- تُعد كلاً من القيادة الأخلاقية وسلوكيات التنمر الوظيفي من الموضوعات الهامة فهي من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال .
- ندرة الدراسات السابقة في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث وهما القيادة الأخلاقية وسلوكيات التنمر الوظيفي بالبيئة الجامعية.

2/6 الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي :

- ترجع أهمية البحث العملية من تطبيقه على جامعة حلوان والتي أنشئت عام 1975م وجمعت بين العديد من الكليات الفريدة والتي لا نظير لها مثل كلية الفنون التطبيقية وكلية التربية الفنية، كما يعتبر إنشاء الجامعة علامة فاصلة في تطور مفهوم التعليم الجامعي في مصر، وسعيها الدائم على نشر العلم والمعرفة، حيث يقدر عدد الإداريين بكليات الجامعة حتى 2019/7/31 (2886)، وعدد الإداريين بإدارات الجامعة المختلفة حتى 2019/7/31 (3434) . (مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار - جامعة حلوان ،2019).
- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في السعي لتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوكيات التنمر الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.
- وأخيراً يستمد البحث الحالي أهميته العملية في اختبار دور القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الإنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة - الاستدامة ) في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي بأبعاده المختلفة (التنمر اللفظي-التنمر الجسدي-التنمر النفسي- التنمر عبر الانترنت) بالجامعة محل البحث.

## 7. منهج البحث

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة والبحث وتحديد الأبعاد وظروف الظاهرة، هذا بجانب إجراء تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالظاهرة، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية :



### 1/7. تحديد نوع ومصادر البيانات

اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني ، حيث تم سؤال مفردات عينة البحث من الإداريين بإدارات الجامعة عن آرائهم حول أبعاد القيادة الأخلاقية، مدى مساهمتها في تقليل سلوكيات التمر الوظيفي.

### 2/7. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الإداريين بإدارات الجامعة المختلفة ( الحرم الجامعي بعين حلوان) البالغ عددهم (3434) موظف حتى 2019/7/31 دون التطرق للإداريين العاملين بكليات الجامعة، و قام الباحث باختيار عينة البحث من الإداريين العاملين بالمبنى الإداري بالجامعة، وإدارة المدن الجامعية والتغذية ، وإدارة المركز التجارى ، والإدارة العامه لرعاية الطلاب ، ويمكن توصيف عدد الإداريين بالإدارات السابقة كما هو فى الجدول رقم(6) التالى :

#### جدول (6)

توصيف عدد الإداريين العاملين بإدارات الجامعة

الإدارة	المدير العام	كبير اخصائيين وفنيين	تخصصى	كاتب وفنى
المبنى الإدارى بالجامعة	15	145	823	469
إدارة المدن الجامعية والتغذية	1	72	291	201
الإدارة العامه لرعاية الطلاب	1	34	104	16
إدارة المركز التجارى	1	0	1	1
الإجمالى	18	251	1219	687
إجمالى فئة المدير العام= 18	إجمالى فئة كبير اخصائيين وفنيين - تخصصى- كتابى وفنى = 2157			

\*المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على سجلات مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار ،" بيان باعداد

الإداريين بكليات الجامعة وإداراتها"، حتى 2019/7/31

وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة (المدير العام) والذين يبلغ عددهم (18) مفردة وذلك نظراً لقلّة عددهم وتركزهم داخل مبنى الجامعة الرئيسي بعين حلوان ، أما بالنسبة للفئات الأخرى من الإداريين من العاملين من ( كبير اخصائيين وفنيين - تخصصي - كتابي وفني) فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات نظراً لكبر عددهم العاملين الذي قدر بـ (2157) مفردة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من تلك الفئة ، ونظراً لعدم تجانس هذه الفئة من مجتمع البحث، فقد تم تحديد حجم العينة عند مجتمع البحث ما بين (2000) و(3000) مفردة ومعامل ثقة 95% وحدود خطأ 5%، حيث كان حجم العينة 322 مفردة عند مجتمع (2000) مفردة ، ما عند مجتمع (3000) مفردة فكان حجم العينة 341 مفردة، وبحساب متوسط حجم العينة عند المجتمعين تم التوصل إلى حجم عينة العاملين والذي بلغ 332 مفردة ، ويمكن توزيع عينة البحث وتحديد نسبة الاستجابة كما هو موضح في الجدولين رقم (7) ، ورقم (8) التاليين:

#### جدول (7)

توزيع حجم عينة فئة البحث من كبير اخصائيين وفنيين - تخصصي - كتابي وفني

الإدارة	العدد	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية %
المبنى الإداري بالجامعة	1437	166	50%
إدارة المدن الجامعية والتغذية	564	105	31.6%
الإدارة العامة لرعاية الطلاب	154	59	17.7%
إدارة المركز التجارى	2	2	0.6%
الإجمالي	2157	332	100%

\*المصدر: من إعداد الباحث .



جدول (8)

توزيع العينة الاجمالية ونسب الاستجابة

فئات البحث	العدد	عينة	عدد الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابات الصحيحة
الفئة الأولى: المديرين	18	حصر شامل	18	%100
الفئة الثانية : الإداريين	332	عينة عشوائية بسيطة	298	%89.7
الإجمالي	350	-----	316	-----

\*المصدر: من إعداد الباحث .

3/7. طرق وأساليب جمع البيانات

تم إعداد قائمة استقصاء تم توجيهها للمديرين والإداريين العاملين بالمبنى الإداري، وإدارة المدن الجامعية والتغذية، وإدارة المركز التجاري، والإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة حلوان، وشملت الاستمارة ما يلي:

1/3/7. الجزء الأول: المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، ويشتمل ستة أبعاد متضمنة (العبارات من 1 إلى 25)، البعد الأول: الإنصاف الذي يشتمل على (العبارات من 1 إلى 4)، البعد الثاني: توضيح الدور الذي يشتمل على (العبارات من 5 إلى 8)، البعد الثالث: المشاركة والتوجه نحو العاملين الذي يشتمل على (العبارات من 9 إلى 11)، البعد الرابع: التوجه الأخلاقي الذي يشتمل على (العبارات من 12 إلى 16)، البعد الخامس: النزاهة الذي يشتمل على (العبارات من 17 إلى 21)، وأخيراً البعد السادس: الاستدامة الذي يشتمل على (العبارات من 22 إلى 25).

2/3/7. الجزء الثاني: المتغير التابع (سلوكيات التمر الوظيفي)، ويشتمل أربعة أبعاد متضمنة (العبارات من 1 إلى 18)، البعد الأول: التمر اللفظي: الذي يشتمل على (العبارات من 1 إلى 6)، البعد الثاني: التمر الجسدي: الذي يشتمل على (العبارات من 7 إلى 10)، البعد الثالث: التمر النفسي الذي يشتمل على (العبارات من 11 إلى 14)، البعد الرابع: التمر عبر الانترنت الذي يشتمل على (العبارات من 15 إلى 18).

## 8. حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

\* حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث على دور القيادة الاخلاقية بأبعادها (الإنصاف توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة - الاستدامة ) في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي بأبعاده ( التنمر اللفظي-التنمر الجسدي-التنمر النفسي- التنمر عبر الانترنت).

\* حدود مكانية : تم تطبيق البحث على الإداريين العاملين بالمبنى الإداري بالجامعة، وإدارة المدن الجامعية والتغذية ، وإدارة المركز التجاري ، والإدارة العامة لرعاية الطلاب بجامعة حلوان ، وذلك لتواجدهم داخل حرم جامعي واحد فضلاً عن عمل الباحث كعضو هيئة تدريس بالجامعة مما يسهل تجميع البيانات الأولية من زاوية ، والعمل على تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أخرى.

\* حدود زمنية : تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية 2020/2019.

## 9. الدراسة الميدانية

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامجي (SPSS .V. 22) ؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وفقاً للإجراءات التالية:

### 1/9. نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

تم استخدام معامل الثبات ألفا -كرونباخ لإجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية لتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي والذي بلغ (0.833) وفقاً لاتجاهات عينة البحث الأمر الذي إنعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.912)، كما أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) بالارتفاع وتراوح بين (0.772 حتى 0.906 ) وهي قيمة أكبر من (0.7) ، وأخيراً أكدت قيم معاملات " الثبات لفقرات سلوكيات التنمر الوظيفي (كمتغير تابع)، بالارتفاع وتراوح بين (0.792 حتى 0.912) وهي قيم أكبر من (0.7) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس، ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل (Hair et al., 2010 ,P98) ، كما في الجدول رقم (9) التالي:



جدول (9)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا - كرومباخ Alph cronbach

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)			
0.865	0.749	4	الإنصاف.
0.906	0.822	4	توضيح الدور.
0.903	0.817	3	المشاركة والتوجه نحو العاملين.
0.878	0.772	5	التوجه الأخلاقي.
0.918	0.844	5	النزاهة.
0.918	0.906	4	الاستدامة .
0.904	0.818	25	إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية
أبعاد سلوكيات التمر الوظيفي (المتغير التابع)			
0.940	0.884	6	التمر اللفظي.
0.898	0.807	4	التمر الجسدي.
0.889	0.792	4	التمر النفسي.
0.954	0.912	4	التمر عبر الإنترنت.
0.921	0.848	18	إجمالي أبعاد سلوكيات التمر الوظيفي
0.912	0.833	43	إجمالي أبعاد : القيادة الأخلاقية وسلوكيات التمر الوظيفي

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

## 2/9 . الاحصائيات الوصفية

### 1/2/9 . توصيف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الوظيفية "

يمكن توصيف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الوظيفية كما في الجدول رقم (10) يلي:

#### جدول (10)

توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

النسبة %	العدد	المتغير
<b>1- المستوى الوظيفي</b>		
5.6	18	مدير عام .
37.02	117	كبير اخصائيين وفنيين .
32.2	102	تخصصي.
25	79	كتابي وفني.
100	316	الاجمالي
<b>2- النوع</b>		
82.2	260	ذكر
17.7	56	أنثى
100	316	الاجمالي
<b>3- المؤهل</b>		
16.1	51	التعليم المتوسط
31.6	100	التعليم فوق المتوسط
47.4	150	التعليم الجامعي
4.7	15	الدراسات العليا



100	316	الاجمالي
4-سنوات الخبرة		
24.3	77	5 سنوات فأقل
32.2	102	أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
43.3	137	10 سنوات فأكثر
100	316	الإجمالي

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من الجدول السابق وفقاً لاتجاهات عينة البحث ما يلي :

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "المستوى الوظيفي" يشير إلى أن الأغلبية من (وظيفة كبير اخصائين وفنيين) يحوزون نسبة (37.02%)، يليه (وظيفة تخصصي) بنسبة (32.2%)، ثم يليه (وظيفة كتابي وفني) بنسبة (25%)، وأخيراً (وظيفة مدير عام) بنسبة (5.6%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع" يشير إلى أن الأغلبية من (الذكور) ويحوزون نسبة (82.2%)، في حين بلغت عينة (الإناث) نسبة (17.7%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "المؤهل" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة المؤهل (التعليم الجامعي)، بنسبه (47.4%)، يليه (التعليم فوق المتوسط)، بنسبه (31.6%)، وأخيراً كلاً من (التعليم المتوسط)، (الدراسات العليا)، بنسب (16.1%)، (4.7%)، على التوالي وفقاً لردود عينة الدراسة.

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) بنسبه (43.3%)، يليها فئة الخبرة (أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبه (32.2%)، وأخيراً فئة الخبرة (من 5 سنوات فأقل)، بنسبه (24.3%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

2/2/9. أبعاد القيادة الأخلاقية

تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:  
البعد الأول: الإنصاف.

جدول (11)

المقاييس الوصفية لبعد "الإنصاف"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	يسعى القائد على تحقيق العدالة بين المرؤوسين.	2.97	0.947	59.4	3
2	يتعامل القائد مع الجميع بمعايير أخلاقية.	3.02	0.887	60.4	2
3	يتميز القائد بالثقة لدى المرؤوسين.	2.82	1.011	56.4	4
4	يتحمل القائد المسؤولية عن التصرفات التي يقوم بها.	3.43	10.40	68.6	1
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.07	1.021	61.4	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد "الإنصاف" بلغ (3.07)، وأهمية نسبية (61.4%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الإنصاف إيجابية، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يتحمل القائد المسؤولية عن التصرفات التي يقوم بها.)، (يتعامل القائد مع الجميع بمعايير أخلاقية.)، وبلغت الأهمية النسبية (68.6%)، (60.4%)، على التوالي، أما العبارة الأقل إيجابية هي (يتميز القائد بالثقة لدى المرؤوسين)، وبلغت الأهمية النسبية (56.4%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.



البعد الثاني: توضيح الدور

جدول (12)

المقاييس الوصفية لبعد " توضيح الدور "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
5	حرص القائد على أن المرؤسين يعملون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم.	3.11	1.019	62.2	2
6	يوضح القائد بدقة ماذا يقصد في تعليماته.	2.74	1.052	54.8	4
7	يخبر القائد التابعين بالحقائق.	3.02	0.933	60.4	3
8	يفصح القائد عن الأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.	3.13	0.907	62.6	1
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.08	0.754	61.8	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " توضيح الدور " بلغ (3.08)، وأهمية نسبية (61.8%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد توضيح الدور إيجابية، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يفصح القائد عن الأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.)، (حرص القائد على أن المرؤسين يعملون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم)، وبلغت الأهمية النسبية (62.6%)، (62.2%)، على التوالي ، أما العبارة الأقل إيجابية هي (يوضح القائد بدقة ماذا يقصد في تعليماته.)، وبلغت الأهمية النسبية (66.4%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

### البعد الثالث: المشاركة والتوجه نحو العاملين

#### جدول (13)

المقاييس الوصفية لبعد " المشاركة والتوجه نحو العاملين "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب
9	يعمل القائد على ترك مساحة من الحرية للعاملين.	3.22	1.018	64.4	3
10	يتفق القائد مع الموظف على تحديد عدد من القضايا أو السلوكيات الواجب تغييرها.	3.31	0.826	66.2	2
11	التركيز على مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب.	3.54	0.909	70.8	1
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.29	0.947	67.8	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " المشاركة والتوجه نحو العاملين " بلغ (3.29)، وأهمية نسبية (67.8%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد المشاركة والتوجه نحو العاملين ايجابية لحد ما، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (التركيز على مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب)، (يتفق القائد مع الموظف على تحديد عدد من القضايا أو السلوكيات الواجب تغييرها)، وبلغت الأهمية النسبية (70.8%)، (66.2%)، على التوالي، أما العبارة الأقل إيجابية هي (يعمل القائد على ترك مساحة من الحرية للعاملين)، وبلغت الأهمية النسبية (64.4%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.



## البعد الرابع : التوجه الاخلاقي

## جدول (14)

المقاييس الوصفية لبعد " التوجه الأخلاقي "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب
12	يحرص القائد على الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.	3.62	0.849	72.4	1
13	يلتمس القائد الآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية.	3.33	1.022	66.6	3
14	يعرف القائد الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله.	3.12	1.051	62.4	4
15	يظهر القائد فهمه لتأثير تصرفات معينة على الآخرين.	2.86	0.992	57.2	5
16	يصف القائد بدقة كيف يري الآخرين إمكانياته وقدراته.	3.31	0.826	66.8	2
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.27	0.941	65.8	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " التوجه الأخلاقي " بلغ (3.27)، وأهمية نسبية (65.8%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التوجه الأخلاقي إيجابية، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يحرص القائد على الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج)، (يصف القائد بدقة كيف يري الآخرين إمكانياته وقدراته)، وبلغت الأهمية النسبية (72.4%)، (66.8%)، على التوالي، أما العبارة الأقل إيجابية هي (يظهر القائد فهمه لتأثير تصرفات معينة على الآخرين)، وبلغت الأهمية النسبية (57.2%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

البعد الخامس : النزاهة

جدول (15)

المقاييس الوصفية لبعد " النزاهة "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب
17	يطبق القائد الأنظمة والقوانين على نفسه قبل الآخرين.	3.37	1.044	67.4	2
18	يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية.	2.88	0.934	57.6	5
19	يحرص القائد على أن يبين معتقداته التي تتفق مع أفعاله.	3.13	0.847	62.6	3
20	يحرص القائد على اتخاذ القرارات معتمداً على القيمة التي يؤمن بها.	3.48	1.021	69.6	1
21	يسعى القائد لاتخاذ القرارات بناءً على معايير السلوك الأخلاقي.	2.95	0.872	59	4
	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.16	0.887	63.2	-

\* المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " النزاهة " بلغ (3.16)، وأهمية نسبية (63.2%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد النزاهة ايجابية، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يحرص القائد على اتخاذ القرارات معتمداً على القيمة التي يؤمن بها.)، (يطبق القائد الأنظمة والقوانين على نفسه قبل الآخرين.)، وبلغت الأهمية النسبية (69.6%)، (67.4%)، على التوالي، أما العبارة الأقل إيجابية هي (يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية)، وبلغت الأهمية النسبية (57.6%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

البعد السادس : الاستدامة

جدول (16)

المقاييس الوصفية لبعد " الاستدامة "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب
22	يهتم القائد بالقضايا الأخلاقية	3.38	1.029	67.6	1



23	يتواصل القائد مع أصحاب المصالح المرتبطة بالجامعة.	3.02	1.016	60.4	4
24	يسعى القائد إلى الدعم بالأفكار الابتكارية.	3.23	1.022	64.6	2
25	يسعى القائد على خلق أفكار جديدة للمشاكل البيئية.	3.17	0.935	63.4	3
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.11	1.016	62.2	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " الاستدامة " بلغ (3.60)، وأهمية نسبية (72.18%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو الاستدامة ايجابية، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة ( يهتم القائد بالقضايا الأخلاقية)، (يسعى القائد إلى الدعم بالأفكار الابتكارية)، وبلغت الأهمية النسبية (67.6%)، (64.6%)، على التوالي، أما العبارة الأقل إيجابية هي (يتواصل القائد مع أصحاب المصالح المرتبطة بالجامعة)، وبلغت الأهمية النسبية (60.4%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

### 3/2/9. سلوكيات التمر الوظيفي

البعد الأول: التمر اللفظي

جدول (17)

المقاييس الوصفية لبعد " التمر اللفظي "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	يتم إعطاء أوامر في العمل بصوت عال.	2.77	0.893	55.4	3
2	يتم الصياح بألفاظ أمام الزملاء.	2.76	0.836	60.8	1
3	يتم المناداة بألقاب للزملاء غير محمودة.	2.93	0.824	58.6	2
4	يُتعمد التلطف للتقليل من عملى.	2.67	0.907	53.4	5
5	يُعامل الزملاء فى العمل كأضحوكة أمام الآخرين.	2.75	0.847	55	4

6	40.1	0.621	2.04	6 يُلقى اللوم على الزملاء دون وجه حق.
-	57.6	1.036	2.83	المتوسط العام لإجمالي البعد

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " التنمر اللفظي " بلغ (2.83)، وأهمية نسبية (57.6%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التنمر اللفظي سلبية لحد ما، وتعد العبارات الأكثر سلبية عبارة (يتم الصياح بألفاظ أمام الزملاء)، (يتم المناداه بألقاب للزملاء غير محمودة)، وبلغت الأهمية النسبية (60.8%)، (58.6%)، على التوالي، أما العبارة الأقل سلبية هي (يُلقى اللوم على الزملاء دون وجه حق)، وبلغت الأهمية النسبية (40.1%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

#### البعد الثاني: التنمر الجسدي

#### جدول (18)

المقاييس الوصفية لبعد " التنمر الجسدي "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
7	يُستخدم العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل.	3.49	0.748	69.8	1
8	تُستخدم حركات جسدية غير لائقة بالعمل.	3.11	0.749	62.2	3
9	عندما يشتد غضبي أحطم الأشياء حولي.	2.71	0.927	54.2	4
10	تُستخدم التهديد بالحركات الجسدية لأداء الأعمال.	3.26	0.885	65.2	2
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.12	0.827	61.4	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " التنمر الجسدي " بلغ (3.12)، وأهمية نسبية (61.4%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التنمر الجسدي إيجابية لحد ما، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يُستخدم العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل)، (تُستخدم التهديد بالحركات الجسدية لأداء الأعمال)، وبلغت الأهمية النسبية (69.8%)، (65.2%)، على



التوالي، أما العبارة الأقل إيجابية هي (عندما يشتد غضبي أحطم الأشياء حولي)، وبلغت الأهمية النسبية (54.2%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

البعد الثالث: التمر النفسي

جدول (19)

المقاييس الوصفية لبعد " التمر النفسي "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
11	عندما يضايقني زميلي أضمر له العداة.	2.67	0.966	53.4	4
12	أشعر بالغيرة ممن أعتقد أنهم أفضل مني.	3.06	0.707	61.2	3
13	يستمر انفعالي وغضبي لمدة طويلة.	3.36	0.824	67.6	1
14	أشعر بحساسية تجاه نقد الآخرين لي.	3.15	0.919	63	2
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.04	0.813	61.8	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " التمر النفسي " بلغ (3.04)، وأهمية نسبية (61.8%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التمر النفسي ايجابية لحد ما، وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يستمر انفعالي وغضبي لمدة طويلة) (أشعر بحساسية تجاه نقد الآخرين لي)، وبلغت الأهمية النسبية (67.6%)، (63%)، على التوالي، أما العبارة الأقل إيجابية هي (عندما يضايقني زميلي أضمر له العداة)، وبلغت الأهمية النسبية (53.4%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

البعد الرابع: التنمر عبر الانترنت

جدول (20)

المقاييس الوصفية لبعد " التنمر عبر الانترنت "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب
15	تُستخدم ألقاب وتعبيرات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل.	2.99	1.322	60.1	1
16	تُستخدم صور غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل .	2.79	1.124	58.4	2
17	تُستخدم فيديوهات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل.	2.06	0.91	56.8	4
18	يُستخدم رفض المصادقة على الرسائل بمواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل.	2.27	1.104	57.2	3
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	2.52	1.15	59.1	-

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لبعد " التنمر عبر الانترنت " بلغ (2.52)، واهمية نسبية (59.1%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التنمر عبر الانترنت سلبية لحد ما، وتعد العبارات الأكثر سلبية عبارة (تُستخدم صور غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل)، تُستخدم ألقاب وتعبيرات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل)، وبلغت الأهمية النسبية (60.1%)، على التوالي، أما العبارة الأقل سلبية هي (تُستخدم فيديوهات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل)، وبلغت الأهمية النسبية (56.8%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.



### 3/9. اختبار الفروض

1/3/9. الفرض الرئيسي الأول : لا توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية للعاملين بجامعة حلوان.  
لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حسب الوظيفة حول الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية، تم استخدام مان هوتني U (أحد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين متوسطين)، كما في جدول رقم (21) التالي :

جدول (21)

الإحصاء الوصفي ونتائج الإختبار لآراء عينة الدراسة حول

الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية

نتائج اختبار Mann-Whitney U		القيمة	العاملين	متوسط المديرين	العاملين		المديرين		الأبعاد
المعنوية	Sig.				المتوسط	الرتب	انحراف معياري	وسط حسابي	
معنوى	0.097	1.661	393.52	420.32	1.021	3.07	0.24	3.82	الإنصاف
معنوى	0.038	2.071	390.62	423.91	0.754	3.08	0.65	3.76	توضيح الدور
معنوى	0.013	2.491	423.39	383.36	0.947	3.29	0.66	4.05	المشاركة والتوجه
معنوى	0.035	0.933	412.19	397.22	0.941	3.27	0.48	3.70	التوجه الأخلاقي
معنوى	0.0428	0.792	399.82	412.52	0.887	3.16	0.68	3.57	النزاهة
معنوى	0.0214	1.242	414.37	394.53	1.016	3.11	0.72	3.94	الاستدامة

\*المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

باستعراض الجدول فإن الإحصاء الوصفي لآراء فئتي الدراسة حول الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية من وجهة نظر فئتي الدراسة (المديرين - العاملين) يتضح فيما يلي :

- ارتفاع متوسط آراء فئتي الدراسة حول بعد "المشاركة والتوجه نحو العاملين" بمتوسط (4.05)، وانحراف معياري (0.66) للمديرين، و بمتوسط (3.29) ، وانحراف معياري (0.947) للعاملين.

- معنوية جميع الأبعاد عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value (Sig.) أقل من مستوى المعنوية، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء عينة الدراسة حول الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية.

- مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الأول وصحة الفرض البديل القائل " توجد فروق معنوية بين آراء فئتي عينه البحث حول الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية بالجامعة محل الدراسة"

2/3/9. الفرض الرئيسي الثاني : لا توجد فروق معنوية بين آراء فئتي عينة البحث حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التنمر الوظيفي.

لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حسب الوظيفة حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التنمر الوظيفي ، تم استخدام مان هوتني U ( أحد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين متوسطين)، كما في جدول رقم (22) التالي :

جدول رقم (22)

الإحصاء الوصفي ونتائج الإختبار لأراء عينة الدراسة حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التنمر الوظيفي

نتائج اختبار Mann-Whitney U			متوسط الرتب		العاملين		المديرين		الأبعاد
المعنوية	Sig.	القيمة	العاملين	المديرين	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
غير معنوي	0.507	0.663	410.23	399.65	1.036	2.83	1.18	2.91	التنمر اللفظي
غير معنوي	0.930	0.088	406.14	404.71	0.827	3.12	1.34	2.71	التنمر الجسدي
غير معنوي	0.906	0.118	406.35	404.45	0.813	3.04	1.25	2.99	التنمر النفسي
غير معنوي	0.679	0.413	402.53	409.18	1.15	2.52	1.35	2.76	التنمر عبر الإنترنت

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

وباستعراض الجدول السابق فإن الإحصاء الوصفي لأراء فئتي الدراسة حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التنمر الوظيفي من وجهة نظر فئتي الدراسة (المديرين - العاملين) يتضح فيما يلي :



- ارتفاع متوسط آراء فئتي الدراسة حول البعد " التمر اللفظي" بمتوسط (2.91)، وانحراف معياري (1.18) للمديرين، وبمتوسط (3.12)، وانحراف معياري (0.827) للعاملين.
  - عدم معنوية جميع أبعاد سلوكيات التمر الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء عينة الدراسة حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التمر الوظيفي.
  - مما سبق يتضح صحة الفرض الرئيسي الثاني القائل "لا توجد فروق معنوية بين آراء فئتي عينة البحث حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التمر الوظيفي بالجامعة محل الدراسة" 3/3/9. الفرض الرئيسي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان.
- وقد تم تقسيم هذا الفرض الرئيسى إلى أربعة فروض فرعية، وتم استخدام الانحدار الخطى المتعدد لمعرفة علاقة التأثير بين أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الأخلاقية) وأبعاد المتغير الوسيط (سلوكيات التمر الوظيفي)، ومن ثم تم استخدام العلاقة فى التنبؤ بقيمة أحد المتغيرين بدلالة المتغير الأخر، وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرض الرئيسى الثالث للدراسة تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار ، وذلك فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، لذا قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor -VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن تكون أكبر من (0.05) وفيما يلى نتائج هذا الاختبار :

جدول (23)

نتائج اختبار التطابق بين أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل

م	أبعاد القيادة الأخلاقية	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance
1	الإنصاف.	5.021	0.434
2	توضيح الدور.	6.025	0.627
3	المشاركة والتوجه نحو العاملين.	6.024	0.583

0.422	4.025	التوجه الأخلاقي.	4
0.421	5.011	النزاهة	5
0.428	4.03	الاستدامة .	6

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من الجدول السابق يتضح أن قيم معامل تضخم التباين قد تراوحت ما بين (4.03 - 6.025) وتعتبر هذه القيم مناسبة وتشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الأخلاقية ) لأن جميع هذه القيم كانت أقل من (10) كذلك يلاحظ أن قيم التباين المسموح به تراوحت بين (0.421 - 0.627) وجميع هذه القيم تعتبر أكبر من (0.05) مما يساعد في الاستنتاج بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل، ومن أجل ضمان ملائمة البيانات فقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سيمرنوف (Sample K- S- 1) لجودة التوفيق من أجل التحقق من افتراض التوزع الطبيعي للبيانات، حيث تم الاستناد إلى حساب القيمة للعناصر المكونة للمقياس كما في الجدول (24) التالي :

#### جدول (24)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرض الرئيسي الثالث

م	أبعاد القيادة الأخلاقية	اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سيمرنوف	مستوى المعنوية
1	الإنصاف.	6.715	0.275
2	توضيح الدور.	4.629	0.318
3	المشاركة والتوجه نحو العاملين.	1.903	0.095
4	التوجه الأخلاقي.	5.861	0.247
5	النزاهة.	4.321	0.301
6	الاستدامة .	5.211	0.232

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سيمرنوف لجميع الأبعاد المكونة للمقياس المستخدم في قياس أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على سلوكيات التنمر



الوظيفي بالجامعة محل الدراسة كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .  
وقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون لدراسة قوة العلاقة واتجاه الارتباط بين القيادة الاخلاقية) و(سلوكيات التمر الوظيفي) بالجامعة محل الدراسة كما في الجدول (25) التالي :

جدول (25)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوكيات التمر الوظيفي

طبيعة الارتباط	المتغير التابع سلوكيات التمر الوظيفي		المتغير المستقل
ارتباط موجب قوى	التمر اللفظي	0.722**	القيادة الأخلاقية بأبعادها ( الإنصاف، توضيح الدور، المشاركة والتوجه نحو العاملين، التوجه الأخلاقي، النزاهة ، الاستدامة)
ارتباط موجب قوى	التمر الجسدي	0.649**	
ارتباط موجب قوى	التمر النفسي	0.736**	
ارتباط موجب قوى	التمر عبر الانترنت	0.808**	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss \*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردى قوية بين جميع أبعاد متغير(القيادة الأخلاقية) وأبعاد (سلوكيات التمر الوظيفي) حيث كانت قيمة معامل بيرسون تشير إلى ارتباط موجب قوى فى جميع الأبعاد وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط : (التمر عبر الانترنت)،(التمر النفسي)،(التمر اللفظي)،(التمر الجسدي) ، والتي بلغت قيمتهم على التوالي : (0.808)،(0.736)،(0.722)،(0.649) ، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثالث الرئيسى للبحث تم استخدام اختبار (t) لتوضيح معنوية معاملات الانحدار كما فى الجدول التالي:

جدول (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الثالث الرئيسى للبحث

م	سلوكيات التمر الوظيفي	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig.
1	التمر اللفظي.	0.422	415.09*	0.000
2	التمر الجسدي.	0.552	404.31*	0.000

3	التنمر النفسي.	0.598	313.25*	0.000
4	التنمر عبر الإنترنت.	0.461	319.12*	0.000
	الإجمالي	0.502	520.44*	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss \*\* الدلالة الاحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

من الجدول السابق يتضح أن قيم اختبار (t) تبين أن الدلالة الاحصائية كلها أقل من مستوى المعنوية (0.05) في جميع الأبعاد، مما يدل على أنه يوجد أثر لمتغير القيادة الأخلاقية على سلوكيات التنمر الوظيفي بالجامعة محل الدراسة، كما تشير أيضاً أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي تساوى (0.502) إلى أن متغير ( القيادة الأخلاقية ) يفسر التغير في (سلوكيات التنمر الوظيفي) بنسبة (50.2%) تقريباً وتتبقى نسبة الأخطاء العشوائية المتمثلة في دقة وحدات القياس للمتغيرات الفرعية ، وبناءً عليه يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية للاختبار مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار من الناحية الاحصائية .

وفي ضوء ما سبق من نتائج الاختبار للفرض الرئيسي الثالث للبحث يمكن رفض الفرض وقبول الفرض البديل بأن : "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان"، وعليه يمكن اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثالث للبحث وذلك على النحو التالي :

1/3/3/9. الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التنمر اللفظي للعاملين بجامعة حلوان.

لاختبار صحة او عدم الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث تم استخدام الانحدار الخطي لدراسة علاقة القيادة الأخلاقية بتقليل سلوكيات التنمر اللفظي بالجامعة محل الدراسة كما في الجدول (27) التالي :



جدول (27)

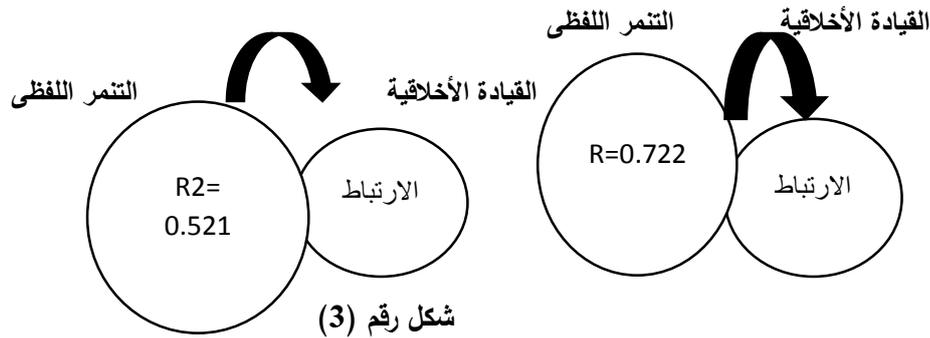
الانحدار الخطي لأثر القيادة الأخلاقية على التمر اللفظي

F		معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المقدرة		متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التغير
(sig.)	القيمة			المتغير	الثابت			
0.000	*113.412	0.521	0.722	0.418	1.507	101.321	101.321	المفسر
						0.047	4.217	البواقي
a. Variable Dependent: التمر اللفظي								
b. Predictors: (Constant) : القيادة الأخلاقية								

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss \*\* الدلالة الاحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

- هناك علاقة طردية وجوهية احصائياً بين متغير القيادة الأخلاقية والتمر اللفظي كأحد سلوكيات التمر الوظيفي بالجامعة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.722).
- كما تبين أن حوالي (52.1%) من التمر اللفظي يرجع إلى التغير في أبعاد القيادة الاخلاقية وأن هناك حوالي (47.9%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس ، وأن التغير في القيادة الأخلاقية بنسبة (1%) تؤدي إلى التغير في التمر اللفظي بنسبة (41.8%) مع ثبات العوامل الأخرى في التمر الوظيفي على ما هي عليه.
- أن قيمة اختبار "ف" (F) المحسوبة تساوي (113.412) وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير إلى جودة نموذج العلاقة وصحة الاعتماد عليه ، ومن نموذج الانحدار السابق يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ بتقليل التمر اللفظي من خلال القيادة الأخلاقية ، والشكل التالي يلخص علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتمر اللفظي كأحد سلوكيات التمر الوظيفي كما يلي :



شكل رقم (3) علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتنمر اللفظي

من النتائج السابقة لاختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث للبحث تبين أن مستوى الدلالة (0.000)، لذا يتم رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر اللفظي للعاملين بجامعة حلوان.

2/3/3/9. الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر الجسدي للعاملين بجامعة حلوان.

لاختبار صحة أو عدم الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث تم استخدام الانحدار الخطي لدراسة علاقة القيادة الأخلاقية بتقليل سلوكيات التمر الجسدي بالجامعة محل الدراسة كما في الجدول (28) التالي :

جدول (28)

الانحدار الخطي لأثر القيادة الأخلاقية على التمر الجسدي

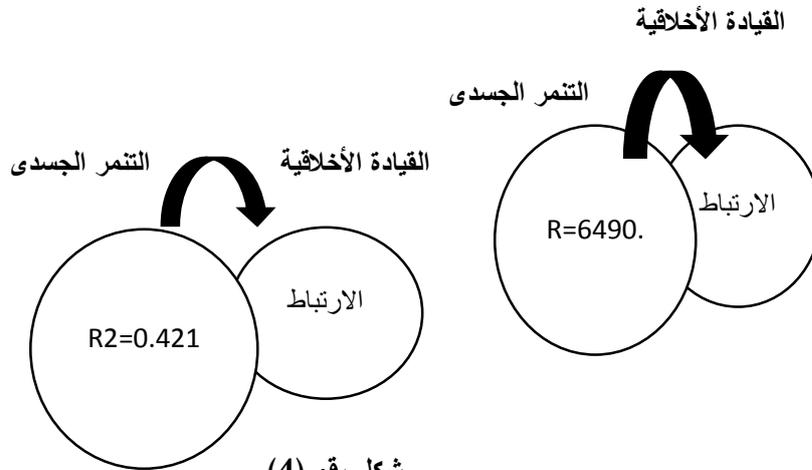
F	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المقدرة		متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التغير	
			المتغير	الثابت				
(sig.)	القيمة							
0.000	243.058	0.421	0.649	0.407	1.442	112.556	112.556	المفسر
						0.094	9.341	البواقي
Variable Dependent: a. التمر الجسدي								
b. Predictors : (Constant) : القيادة الأخلاقية								

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss \*\* الدلالة الاحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)



من الجدول السابق يتضح ما يلي :

- هناك علاقة طردية وجوهريّة احصائياً بين متغير القيادة الأخلاقية والتنمر الجسدى كأحد سلوكيات التنمر الوظيفى بالجامعة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.649).
- كما تبين أن حوالى (42.1%) من التنمر الجسدى يرجع إلى التغير فى أبعاد القيادة الاخلاقية وأن هناك حوالى (57.9%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل فى القياس ، وأن التغير فى القيادة الأخلاقية بنسبة (1%) تؤدى إلى التغير فى التنمر الجسدى بنسبة (40.7%) مع ثبات العوامل الأخرى فى التنمر الوظيفى على ما هو عليه.
- أن قيمة اختبار "ف" (F) المحسوبة تساوى (243.058) وهى دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير إلى جودة نموذج العلاقة وصحة الاعتماد عليه ، ومن نموذج الانحدار السابق يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ بتقليل التنمر الجسدى من خلال القيادة الأخلاقية ، والشكل التالى يلخص علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتنمر الجسدى كأحد سلوكيات التنمر الوظيفى كما يلى :



علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتنمر الجسدى

من النتائج السابقة لاختبار الفرض الفرعى الأول من الفرض الرئيسى الثالث للبحث تبين أن مستوى الدلالة (0.000)، لذا يتم رفض الفرض الفرعى الثانى وقبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التنمر الجسدى للعاملين بجامعة حلوان .

3/3/3/9. الفرض الفرعي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التنمر النفسي للعاملين بجامعة حلوان.

لاختبار صحة أو عدم الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث تم استخدام الانحدار الخطي لدراسة علاقة القيادة الأخلاقية بتقليل سلوكيات التنمر النفسي بالجامعة محل الدراسة كما في الجدول (29) التالي :

جدول (29)

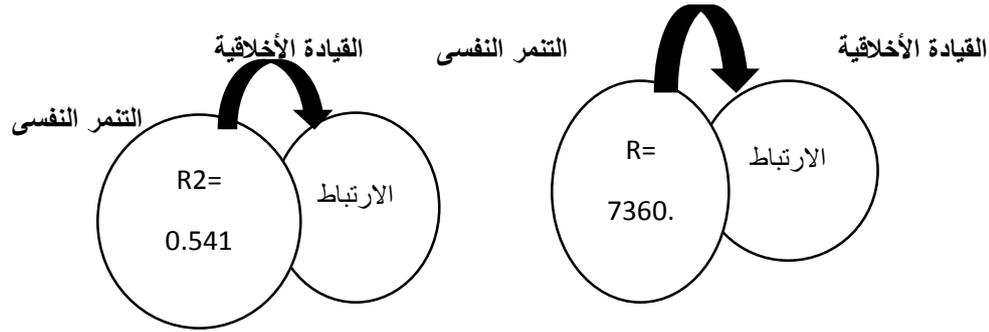
الانحدار الخطي لأثر القيادة الأخلاقية على التنمر النفسي

F		معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المقدرة		متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التغير
(sig.)	القيمة			المتغير	الثابت			
0.000	*107.852	0.541	0.736	0.485	1.255	96.052	96.052	المفسر
						0.033	3.077	البواقي
Variable Dependent: a. التنمر النفسي								
b. Predictors: (Constant) القيادة الأخلاقية								

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss \*\* الدلالة الاحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

- هناك علاقة طردية وجوهية احصائية بين متغير القيادة الأخلاقية والتنمر النفسي كأحد سلوكيات التنمر الوظيفي بالجامعة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.736).
- كما تبين أن حوالي (0.54.1%) من التنمر النفسي يرجع إلى التغير في أبعاد القيادة الاخلاقية وأن هناك حوالي (45.9%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس ، وأن التغير في القيادة الأخلاقية بنسبة (1%) تؤدي إلى التغير في التنمر النفسي بنسبة (48.5%) مع ثبات العوامل الأخرى في التنمر الوظيفي على ما هي عليه.
- أن قيمة اختبار "ف" (F) المحسوبة تساوي (107.852) وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير إلى جودة نموذج العلاقة وصحة الاعتماد عليه ، ومن نموذج الانحدار السابق يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ بتقليل التنمر النفسي من خلال القيادة الأخلاقية ، والشكل التالي يلخص علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتنمر النفسي كأحد سلوكيات التنمر الوظيفي كما يلي :



شكل رقم (5)

علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتنمر النفسى

من النتائج السابقة لاختبار الفرض الفرعى الأول من الفرض الرئيسى الثالث للبحث تبين أن مستوى الدلالة (0.000)، لذا يتم رفض الفرض الفرعى الثالث وقبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التنمر النفسى للعاملين بجامعة حلوان.

4/3/3/9. الفرض الفرعى الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التنمر عبر الانترنت للعاملين بجامعة حلوان.

لاختبار صحة او عدم الفرض الفرعى الرابع من الفرض الرئيسى الثالث تم استخدام الانحدار الخطى لدراسة علاقة القيادة الأخلاقية بتقليل سلوكيات التنمر عبر الانترنت بالجامعة محل الدراسة كما فى الجدول (30) التالى :

جدول (30)

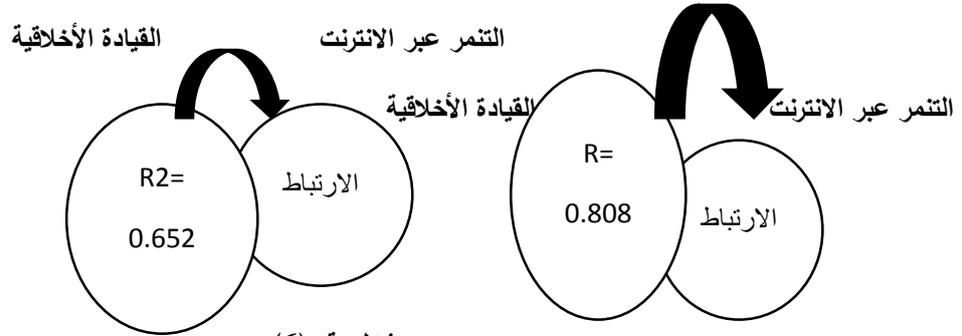
الانحدار الخطى لأثر القيادة الأخلاقية على التنمر عبر الانترنت

F	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المقدرة		متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التغير
			المتغير	الثابت			
(sig.)	القيمة						
0.000	*114.808	0.652	0.808	0.526	1.714	90.457	المفسر
						0.042	البواقى
a.Variable Dependent:التنمر عبر الانترنت							
b. Predictors : (Constant) : القيادة الأخلاقية							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss \*\* الدلالة الاحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

- هناك علاقة طردية وجوهية احصائياً بين متغير القيادة الأخلاقية والتنمر عبر الانترنت كأحد سلوكيات التنمر الوظيفي بالجامعة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R) = 0.808$ .
- كما تبين أن حوالي (0.652%) من التنمر عبر الانترنت يرجع إلى التغير في أبعاد القيادة الاخلاقية وأن هناك حوالي (34.8%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس ، وأن التغير في القيادة الأخلاقية بنسبة (1%) تؤدي إلى التغير في التنمر عبر الانترنت بنسبة (52.6%) مع ثبات العوامل الأخرى في التنمر الوظيفي على ما هي عليه.
- أن قيمة اختبار "ف" (F) المحسوبة تساوي (114.808) وهي دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير إلى جودة نموذج العلاقة وصحة الاعتماد عليه ، ومن نموذج الانحدار السابق يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ بتقليل التنمر عبر الانترنت من خلال القيادة الأخلاقية ، والشكل التالي يلخص علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتنمر عبر الانترنت كأحد سلوكيات التنمر الوظيفي كما يلي :



علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والتنمر عبر الانترنت

من النتائج السابقة لاختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث للبحث تبين أن مستوى الدلالة (0.000)، لذا يتم رفض الفرض الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التنمر عبر الانترنت للعاملين بجامعة حلوان.



## 10. النتائج والتوصيات

### 1/10. النتائج

#### 1/1/10. نتائج متعلقة بالقيادة الأخلاقية

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مفردات العينة بالجامعة محل الدراسة أن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية يمكن أن تتوافر بشكل كبير في ضوء ما يلي :

- الإنصاف: يتوقف تحقيقه على سعي القائد لتحقيق العدالة بين المرؤوسين بالإضافة إلى التعامل مع الجميع بمعايير أخلاقية، فضلاً عن التميز بالثقة لدى المرؤوسين.
- توضيح الدور: وذلك من خلال حرص القائد على أن المرؤوسين يعملون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم، والوضوح التام في التعليمات مع الإفصاح عن الأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.
- المشاركة والتوجه نحو العاملين: وتتوقف على ترك القائد لمساحة من الحرية للعاملين حتى يتم تغيير سلوكياتهم مع التركيز على مساعدتهم في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب.
- التوجه الأخلاقي: وتنعكس أهميته من خلال حرص القائد على الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج، مع التماسه للآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية، والوصف الدقيق لرؤية الآخرين له من حيث إمكانياته وقدراته.
- النزاهة : وتتحقق في ضوء تطبيق القائد للأنظمة والقوانين على نفسه قبل الآخرين، واحترامه لمواعيد العمل الرسمية، واتخاذ قرارات معتمده على القيمة التي يؤمن بها في ضوء السلوك الأخلاقي.
- الاستدامة: من خلال اهتمام القائد بالقضايا الأخلاقية، والتواصل مع أصحاب المصالح المرتبطة بالجامعة، دعماً للأفكار الابتكارية، وأخيراً خلق أفكاراً جديدة للمشاكل البيئية.
- وأيضاً توصلت الدراسة حسب آراء مفردات العينة إلى أن المشاركة والتوجه نحو العاملين تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.29)، ثم في المرتبة الثانية التوجه الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.27) ، ثم المرتبة الثالثة النزاهة بمتوسط حسابي (3.16) ، يليها الاستدامة بمتوسط حسابي (3.11)، ويليهما توضيح الدور بمتوسط حسابي (3.08)، وأخيراً الإنصاف بمتوسط حسابي (3.07).

- وأيضاً توصلت الدراسة حسب آراء مفردات العينة إلى أن سعي الجامعة محل الدراسة لتوافر ممارسات القيادة الأخلاقية بها يتوقف على الاهتمام بالمشاركة والتوجه نحو العاملين، والتوجه الأخلاقي، والنزاهة، والاستدامة، وتوضيح الدور ، وأخيراً الإنصاف من وجهة نظر المديرين والعاملين، فضلاً عن تأثيرتهم الإيجابية على أبعاد العلاقات ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Gilang et al., 2019)، (Shenjiang et al., 2019)، (نجم & البسيوني، 2018)، (Xu et al., 2016)، (Schwepker, 2015).

## 2.1/10. نتائج متعلقة بتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مفردات العينة بالجامعة محل الدراسة أنه يمكن تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي من خلال الأبعاد التالية :

- التنمر اللفظي: تتوقف تقليل هذا السلوك على عدم إعطاء أوامر في العمل بصوت عال، وعدم الصياح بألفاظ أمام الزملاء، مع عدم المناداه بألقاب غير محمودة، وعدم إلقاء اللوم على الزملاء دون وجه حق.
- التنمر الجسدي : تتمثل فعالية تقليله على عدم استخدام العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل، مع عدم الإيحاء بحركات جسدية غير لائقة بالعمل واستخدامها كتهديد.
- التنمر النفسي : ويعتمد تقليل هذا السلوك على عدم ضمور العداء للزملاء، وعدم الانفعال السريع وتحمل نقد الآخرين وسعة الصدر .
- التنمر عبر الانترنت: ويتوقف تقليل هذا السلوك على عدم استخدام ألقاب وصور غير لائقة وتعبيرات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل، وتنظيم مجموعات العمل الالكترونية شريطة أن تكون تحت سيطرة الإدارات بالجامعة والرقابة عليها وإخضاعها لمصلحة العمل .
- وأيضاً توصلت الدراسة إلى حسب آراء مفردات العينة أنه يأتي في المرتبة الأولى التنمر الجسدي بمتوسط حسابي (3.12)، ثم في المرتبة الثانية التنمر النفسي بمتوسط حسابي (3.04)، ثم المرتبة الثالثة التنمر عبر الانترنت بمتوسط حسابي (2.52)، وأخيراً التنمر اللفظي من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.83) .
- وأيضاً توصلت الدراسة حسب آراء مفردات العينة إلى أن سعي الجامعة محل الدراسة لتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي بها يتوقف على تقليل سلوكيات كلاً من التنمر الجسدي، والتنمر النفسي، والتنمر عبر الانترنت، وأخيراً التنمر اللفظي من وجهة نظر المديرين والعاملين،



وينفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Vukelic et-al, 2019)،  
(Chirilă, 2019)، (Malik & Björkqvist, 2019)، (Man, 2019)، (Tasneem)  
(Uzma, 2019)، (Hsieh et al., 2019).

### 3/1/10. نتائج متعلقة باختبار الفروض

يتبين للباحث حسب آراء مفردات العينة رفض فروض البحث (العدم) وفروضهم الفرعية ،  
وقبول الفروض البديلة لهم مما يؤكد على العلاقة الجوهرية ذات التأثير الإيجابية بين القيادة  
الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر الوظيفي، حيث يتضمن الجدول التالي ملخصاً بنتائج اختبارات  
مدي صحة فروض الدراسة الثلاثة وفروضهم الفرعية كما في الجدول رقم (30) التالي:

#### جدول رقم (30)

ملخص نتائج اختبارات مدي صحة فروض الدراسة الرئيسية وفروضها الفرعية

النتيجة	الفروض	
رفض الفرض وقبول البديل	لا توجد فروق معنوية بين إدراكات فنتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس القيادة الأخلاقية للعاملين بجامعة حلوان	الرئيسي الأول
رفض الفرض وقبول البديل	لا توجد فروق معنوية بين إدراكات فنتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان	الرئيسي الثاني
رفض الفرض وقبول البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان	الرئيسي الثالث
رفض الفرض وقبول البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر اللفظي للعاملين بجامعة حلوان.	الفرعي الأول
رفض الفرض وقبول البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر الجسدي للعاملين بجامعة حلوان	الفرعي الثاني
رفض الفرض وقبول البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر النفسي للعاملين بجامعة حلوان	الفرعي الثالث
رفض الفرض وقبول البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وتقليل سلوكيات التمر عبر الانترنت للعاملين بجامعة حلوان	الفرعي الرابع

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج اختبار صحة الفروض .

## 2/10. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم التوصيات التالية :

### 1/2/10. توصيات عامه

- سعى الجامعات المصرية لإعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التي تساهم في نشر ثقافة السلوكيات الاخلاقية وذلك تكريساً لتنمية المهارات القيادية داخل بيئة العمل.
  - محاولة الجامعات السعى المستمر لتنمية السلوكيات الوظيفية والشخصية للعاملين بها.
  - على الجامعات المصرية ضرورة الاهتمام بمعالجة التنمر الوظيفي وعدم الاستخفاف بالموظف ، فضلاً عن إحداث تأثيرات ايجابية بين العاملين والمنظمة.
  - سعى الجامعات المصرية لتوفير بيئة عمل آمنة وداعمه للانجاز، مما تمكنها للحد من انتشار ظاهرة التنمر بأشكاله وأنواعه المتعددة.
  - العمل على تطوير المهارات وإعطاء الدورات وورش العمل المتعلقة بتطوير الشخصية، والتحفيز في العمل، الذي يعزز شعور الثقة بالنفس لدى الإداريات، وتخفيف المشاعر السلبية التي تدفعهم لممارسة التنمر، وتفريغ هذه المشاعر السلبية في قنواتها الصحيحة.
  - توعية العاملين بالجامعات المصرية بمفهوم التنمر الوظيفي في بيئة العمل ، وآثاره السلبية التي تنعكس على بيئة العمل ، وكيفية التعامل مع الشخصيات التنمرية.
  - ضرورة القيام بالعديد من الدراسات المستمرة حول ممارسة سلوك التنمر في بيئة العمل الجامعية.
  - ضرورة وضع ضوابط إدارية تحمي العاملين بالجامعات المصرية من السلوك التنمري بأشكاله ومنها التنمر الإلكتروني فيما بينهم عبر التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني ويجب تحديد عواقبه بوضوح تام.
  - العمل على انشاء مركز ارشادي للعاملين بالجامعات المصرية للتوعية حول التنمر الوظيفي وكيفية تجنبه والتقليل منه.
- ويمكن وضع خطة تنفيذية لبعض التوصيات كما في الجدول رقم (31) التالي :



جدول (31)  
خطة تنفيذية للتوصيات

المدي الزمني للتطبيق	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	التوصية
بصفة مستمرة	الموارد البشرية والمادية	- إدارة شؤون العاملين. - إدارة التدريب.	- دعم والتزام الإدارة العليا. - مشاركة جميع العاملين في وضع أهداف الجامعة	سعى الجامعات المصرية لإعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التي تساهم في نشر ثقافة السلوكيات الاخلاقية.
بصفة مستمرة	الموارد البشرية والمادية والمعرفية	- الإدارة العليا - إدارة الشؤون الادارية . - إدارة التخطيط والمتابعة.	- قبول القائد الآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية. - السعي لتحليل البيانات المتاحة ذات العلاقة باتخاذ القرار - الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج	محاولة تنمية السلوكيات الوظيفية للعاملين بالجامعات المصرية.
بصفة مستمرة	الموارد البشرية	- الإدارة العليا . - إدارة الشؤون الادارية .	- حرص القائد على توافق معتقداته مع أفعاله، واتخاذ القرارات معتمداً على قيمة التي يؤمن بها، بناءً على معايير السلوك الأخلاقي	تكريس السلوك والمهارات القيادية داخل بيئة العمل بالجامعات المصرية.

بصفة مستمرة	الموارد البشرية	-إدارة الشؤون الادارية . إدارة شؤون العاملين.	-إعداد بيئة عمل إيجابية وداعمة وواعية لتقليل التمر الوظيفي والقضاء عليه . - ضرورة عقد لقاءات وورش عمل بصورة مستمرة للعاملين حول التعامل مع التمر الداخلي.	توعية العاملين بالجامعات المصرية بمفهوم التمر الوظيفي في بيئة العمل ، وآثاره السلبية التي تنعكس على بيئة العمل ، وكيفية التعامل مع الشخصيات التمرية .
بصفة مستمرة	الموارد البشرية والمادية	-إدارة الشؤون الادارية . إدارة شؤون العاملين. الإدارة العامه للتوجيه المالى والإدارى .	- دعم الإدارة العليا بالجامعات . - تخصيص الموارد المالية والبشرية لذلك . - التوعية المستمرة بكيفية الاستفادة من برامج المركز الإرشادى التي تزودهم بالاستشارة.	العمل على إنشاء مركز ارشادى للعاملين بالجامعات المصرية للتوعية حول التمر الوظيفي وكيفية تجنبه والتقليل منه.

\*المصدر: من إعداد الباحث

## 2/2/10. توصيات خاصة لبحوث مستقبلية :

- القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية.
- دور القيادة الأخلاقية في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين .
- التمر الوظيفي وتأثيره على جودة الحياة الوظيفية .
- اتجاهات العاملين نحو سلوكيات التمر الوظيفي بالتطبيق على القطاعات الخدمية الأخرى بخلاف الجامعات مثل المستشفيات ، البنوك ... الخ.
- اتجاهات العاملين نحو التمر الالكتروني .



### المراجع

1. Sims, Ronald ;Johannes Brinkmann, (2003)," Enron ethics or: Culture matters more than codes", Journal of Business Ethics; ABI/INFORM Complete pp. 243–256.
2. Sherron ,Watkins, (2003), "Ethical Conflicts at Enron :Moral Responsibility in Corporate Capitalism", California Management Review Vol. 45, No. 4, pp 6–19.
3. Tony, Fusco; Siobhain, O’Riordan & Stephen Palmer,(2016)," Increasing leaders’ self–concept–clarity in the authentic leadership coaching group",The Coaching Psychologist, Vol. 12, No. 1,pp 24–32.
4. Shenjiang, Mo;Chu–Ding., Ling, Xiao–Yun., (2019),The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultiness", Journal of Business Ethics, Vol 154, Issue 1, pp 229–242.
5. Dennis , Marqu ; Lee ,Warren ; Wendy , Casper,(2018)," Ethical Leadership Perceptions: Does It Matter If You’re Black or White?", Journal of Business Ethics , Vol 151, Issue 3, pp 599–612.
6. Humair , Shafaq ; Syed, Ejaz., (2019)," Effect of Perceived Bullying at Workplace on Emotions Related to Job Commitment", Abasyn Journal of Social Sciences , Vol (12), Issue (1), pp 100–107.
7. Kim ,Dongkyu ;Vandenberghe, Christian,(2020),"Ethical Leadership and Team Ethical Voice and Citizenship Behavior in the Military: The Roles of Team Moral Efficacy and Ethical Climate", Group & Organization Management, Vol. 45(4) ,pp514–555
8. Gilang, Alini; Mahendra, Fakhri; Syarifuddin ,Syarifuddin; Mahir ,Pradana; Dita,Utami; (2019)," Ethical Leaderships and

- Organizational Culture of Student Organization at Indonesian Private University", Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bangkok, Thailand, March 5–7, pp 70–78.**
9. Shenjiang, Mo; Junqi, Shi; (2018) ,The Voice Link: A Moderated Mediation Model of How Ethical Leadership Affects Individual Task Performance", Journal of Business Ethics, Vol 152, Issue 1, pp 91–101.
10. نجم، عبد الحكيم احمد & البسيوني، هبة صالح، (2018)، القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل - جامعة طنطا. العدد 1 ، ص ص 189–220.
11. Xu , Ange; Raymond ,Loi ; Hang- yue, Ngo ,(2016), Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization", Journal of Business Ethics, Vol 134, Issue 1, pp 493–504.
12. الشملان، خالد بن عبد العزيز حمد، (2016)، دور سلوكيات القيادة الاخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي : دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، العدد 27، ص ص 293–328
13. Schwep ,ker ,(2015), Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person–organization fit on salesperson ethics and performance", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 35, No. 4, pp 292–313
14. محمود، السيد الحضري، (2014)، "أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج ، مج 28، العدد 2 ، ص ص 1 – 60.
15. Yong ,Jun Choi; Gie ,Ok Noh,(2020), Relationships of Nurses' Character for Care and Workplace Bullying in Early Stage Nurses,



- International Journal of Advanced Culture Technology ,Vol.8 No.2  
184-191.
16. Vukelic, Milica ., Svetlana ,izmic; Ivana B. Petrovic,(2019),"  
Acceptance of Workplace Bullying Behaviors and Job Satisfaction:  
Moderated Mediation Analysis With Coping Self-Efficacy and  
Exposure to Bullying", Psychological Reports, Vol. 122(5) , pp 1883-  
1906.
17. Chirilă , Teodora (20119), Gender Differences in Workplace  
Bullying Exposure", Journal of Psychological and Educational  
Research , Vol 27 (1),pp 139-162.
18. Malik Naima ., Björkqvist Kaj.,(2019)," Workplace Bullying and  
Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and  
Moderating Factors", Europe's Journal of Psychology , , Vol. 15(2),  
pp 240-259.
19. Man ,Catalina ; (2019), " Effects of Workplace Bullying on Chinese  
Children's Health, Behaviors and School Adjustment Via Parenting:  
Study Protocol for a Longitudinal Study ", Ng BMC Public Health ,  
Vol 19, pp 2-12.
20. Tasneem ,Fatima .,Uzma ,Naseem., (2019), Mediating Role of Eork  
Alienation Between Workplace Bullying and its Outcomes", Asbbs  
Proceedings of the 26th Annual Conference ,pp201-2018.
21. Hsieh ,yu-hui., Hsiu-hung, wang., Shu-ching, Ma., (2019), " The  
Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship Between  
Workplace Bullying, Mental Health and an Intention to Leave Among  
Nurses in Taiwan", International Journal of Occupational Medicine  
and Environmental Health; Vol 32(2):2, pp45-254.

22. Yoo, Gyesook., Lee, Soomi .,(2018), **It Doesn't End There: Workplace Bullying, Work-to-Family Conflict, and Employee Well-Being in Korea**, International Journal of Environment and Public Health , Vol 15, pp 2-13.
23. Francioli, Laura .,Paul ,Maurice., Marie, Hansen ., Ann-Louise Holten ,(2018)," **Quality of Leadership and Workplace Bullying: The Mediating Role of Social Community at Work in a Two-Year Follow-Up Study**", Journal of Business Ethics, Vol 147, Issue 1, pp 889-899.
24. Singh , Riann ., (2018)," **The Moderating Role of Workplace Bullying in the Embeddedness Turnover Intention Relationship**", Journal of Organisation & Human Behaviour, Vol(4), pp 14-21.
25. المنديل، صيته & السلمي، رباب & الشماسي، أريج & زكي، خديجة، (2018)، السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل: دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلد 2، العدد 9، ص 68-94.
26. اسماعيل، عمار، (2017)، دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث المالية و التجارية المعاصرة كلية التجارة - جامعة بورسعيد - المجلد الثامن عشر ، العدد الأول، مجلد 18، ص 1-57.
27. Mayow ,Baba., Michelle, Bligh., Babatunde, Ogunfowora., (2019)," **The Mind is Willing, but the Situation Constrains: Why and When Leader Conscientiousness Relates to Ethical Leadership**", Journal of Business Ethics, Vol 155, Issue 1, pp 75-89.
28. Mostafa, Ahmed; Abed El-Motalib Eman, Aly;(2020),"**Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the**



- PublicSector", Review of Public Personnel Administration, Vol. 40(1), pp112-131.
29. Eisenbeiss, (2012), "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", Leadership Quarterly, Vol 23(5), pp791-808.
30. Verdorfer ,Armin ; Peus, Claudia, (2019), "Leading by example: Testing a moderated mediation model of ethical leadership, value congruence, and followers' openness to ethical influence ", Business Ethics.;Vol 29, pp314-332.
31. Khan, Ali ; Naseer, Abbas; Mohsin ,Ali ;(2020), Influence of Ethical Leadership in Managing Human Resources in Construction Companies", Journal of Construction Engineering and Management,146(11),pp1-12.
32. LaVan ,Helen; William ,Martin ;(2010)," Workplace Bullying: A Review of Litigated Cases", Employ Respons Rights,pp1-21.
33. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A;(2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 97(2), pp117- 134.
34. ناصر، راضية، (2009)، واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
35. Shux ia, Zhang., Yidong ,Tu,(2018), Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: the Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors", Journal of Business Ethics, Vol 152,, pp 1085-1097.

36. حسانين ،أسامة، (2011)، " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ( كلية التجارة جامعة سوهاج ) - مصر، العدد 4، ص ص 2-51.
37. Shenjiang ,Mo .,Junqi ,Shi(2015),"Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting",Journal of Business Ethics, Vol 5 , No4., pp 293-303.
38. الشريفى، عباس، (2011)، درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي مج 12، ع 3 ، ص ص 135 - 162.
39. Shenjiang, Mo., Chu-Ding, Ling.,Xiao-Yun, Xie,(2019)," The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultlines" ,Journal of Business Ethics , Vol 154 , pp 229-242.
40. Kwan, Sharon ;Michelle , Tuckey; Maureen ,Dollard;(2020), " The Malaysian Workplace Bullying Index (MWBI): A new measure of workplace bullying in Eastern countries", PLoS ONE 15(1), pp 1-20.
41. Cowie ,Helen; Paul ,Naylor; Ian ,Riversb; Peter , Smithc ; Beatriz ,Pereirad;(2002)," Measuring workplace bullying", Aggression and Violent Behavior,Vol 7 ,pp 33-51.
42. Pompeii, L .,Schoenfisch, L., Lipscomb, J, Dement M., Smith.,Upadhyaya, (2015), Physical assault, physical threat, and verbal abuse perpetrated against hospital workers by patients or visitors in six US hospitals", American journal of Industrial Medicine, Vol 58(11), pp1194-1204.



43. جامعة حلوان ، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار ، (2019) ، " بيان باعداد الإداريين  
بكلليات الجامعة وإداراتها" ، حتى 2019/7/31 .

44. Hair J., Black W., Babin, B., Anderson R.,(2010) , "Multivariate Data  
Analysis, 7<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.

## الملاحق

### قائمة إستقصاء موجهة إلى السادة المديرين والعاملين بجامعة حلوان

السيد الفاضل / السيدة الفاضله

يأمل الباحث أن تكون الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستقصاء دقيقة حتى تكون النتائج والتوصيات التي تتم على أساس هذه القائمة على مستوي عالي من الدقة.

كما يرجوا الباحث بالترحم بإجابة هذا الاستقصاء من وحي آرائكم الفعلية ، علماً بأن البيانات الواردة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات تعكس القيادة الأخلاقية ، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت ذو الخمس نقاط ، برجااء مراعاة الدقة والموضوعية عند إختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (1) إلى غير موافق على الإطلاق، ورقم (2) غير موافق، ورقم (3) غير متأكد، ورقم (4) موافق، ورقم (5) موافق على الإطلاق، برجااء وضع دائرة على الرقم المعبر تعبيراً دقيقاً عن إجابتك.

درجة الموافقة					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة	
الإنصاف					
					1- يسعى القائد على تحقيق العدالة بين المرؤوسين.
					2- يتعامل القائد مع الجميع بمعايير أخلاقية.
					3- يتميز القائد بالثقة لدى المرؤوسين.
					4- يتحمل القائد المسئولية عن التصرفات التي يقوم بها.
توضيح الدور					
					5- يحرص القائد على أن المرؤوسين يعملون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم.
					6- يوضح القائد بدقة ماذا يقصد في تعليماته.
					7- يخبر القائد التابعين بالحقائق.



درجة الموافقة					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة	
					8- يفصح القائد عن الأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.
المشاركة والتوجه نحو العاملين					
					9- يعمل القائد على ترك مساحة من الحرية للعاملين.
					10- يتفق القائد مع الموظف على تحديد عدد من القضايا أو السلوكيات الواجب تغييرها.
					11- التركيز على مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب.
التوجه الأخلاقي					
					12- يحرص القائد على الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.
					13- يلتزم القائد الآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية.
					14- يعرف القائد الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله.
					15- يظهر القائد فهمه لتأثير تصرفات معينة على الآخرين.
					16- يصف القائد بدقة كيف يري الآخرين إمكانياته وقدراته.
النزاهة .					
					17- يطبق القائد الأنظمة والقوانين على نفسه قبل الآخرين.
					18- يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية.
					19- يحرص القائد على أن يبين معتقداته التي تتفق مع أفعاله.

درجة الموافقة					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة	
					20- يحرص القائد على اتخاذ القرارات معتمداً على القيمة التي يؤمن بها.
					21- يسعى القائد لاتخاذ القرارات بناءً على معايير السلوك الأخلاقي.
					الاستدامة .
					22- يهتم القائد بالقضايا الأخلاقية
					23- يتواصل القائد مع أصحاب المصالح المرتبطة بالجامعة.
					24- يسعى القائد إلى الدعم بالأفكار الابتكارية.
					25- يسعى القائد على خلق أفكار جديدة للمشاكل البيئية.

ثانياً: فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات تعكس سلوكيات التنمر الوظيفي، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت ذو الخمس نقاط، برجااء مراعاة الدقة والموضوعية عند إختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (1) إلى غير موافق على الإطلاق، ورقم (2) غير موافق، ورقم (3) غير متأكد، ورقم (4) موافق، ورقم (5) موافق على الإطلاق، برجااء وضع دائرة على الرقم المعبر تعبيراً دقيقاً عن إجابتك.

درجة الموافقة					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة	
					التنمر اللفظي.
					1. يتم إعطاء أوامر في العمل بصوت عال.
					2. يتم الصياح بألفاظ أمام الزملاء.



درجة الموافقة					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة	
					3. يتم المناداة بألقاب للزملاء غير محمودة.
					4. يُتعمد التلطف للتقليل من عملي.
					5. يُعامل الزملاء في العمل كأضحوكة أمام الآخرين.
					6. يُلقى اللوم على الزملاء دون وجه حق.
التنمر الجسدى.					
					7. يُستخدم العنف الجسدى فى التعامل اليومى بالعمل.
					8. تُستخدم حركات جسدية غير لائقة بالعمل.
					9. عندما يشتد غضبى أحطم الأشياء حولى.
					10. تُستخدم التهديد بالحركات الجسدية لأداء الأعمال.
التنمر النفسى.					
					11. عندما يضايقتنى زميلى أضمر له العداة.
					12. أشعر بالغيرة ممن أعتقد أنهم أفضل منى.
					13. يستمر انفعالى وغضبى لمدة طويلة.
					14. أشعر بحساسية تجاه نقد الآخرين لى
التنمر عبر الإنترنت.					
					15. تُستخدم ألقاب وتعبيرات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعى المتعلقة بالعمل.
					16. تُستخدم صور غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعى المتعلقة بالعمل .
					17. تُستخدم فيديوهات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعى المتعلقة بالعمل.

درجة الموافقة					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة	
					18. يُستخدم رفض المصادقة على الرسائل بمواقع التواصل الاجتماعي المتعلقة بالعمل.

ثالثاً: البيانات الوظيفية		
المستوى الوظيفي : ( ) مدير عام . ( ) كبير اخصائيين وفنيين . ( ) تخصصي . ( ) كتابي وفني .		
النوع	نكر ( )	أنثى ( )
المؤهل	التعليم المتوسط	( )
	التعليم المتوسط	( )
	التعليم الجامعي	( )
	الدراسات العليا	( )
سنوات الخبرة	( ) أقل من سنة .	
	( ) 5 سنوات فأقل .	
	( ) أكثر من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .	
	( ) 10 سنوات فأكثر .	