



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

التنمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

إعداد

أ.د. دلال بنت منزل النصير

أستاذ إدارة التعليم العالي

كلية التربية/ قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية/ قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

المملكة العربية السعودية

أ.د. سهام بنت محمد صالح كعكي

الأستاذ في الإدارة التعليمية

تاريخ القبول : ١١ مايو ٢٠٢١ م

-

تاريخ الاستلام : ٢١ بريل ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أشكال التميز الإداري والنمط القيادي المستخدم في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وانعكاس ذلك على أداء الموظفين اللاتي يقعن عليهن التميز، ومن ثم تقديم مقترحات للحد من ظاهرة التميز الإداري، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣١) عضو هيئة تدريس و (٤٩) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية من جامعة الأميرة نورة. وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أشكال متنوعة للتميز الإداري في بيئة العمل النسائية مثل تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، وعدم الحرص على تطوير مهاراتهم ومنعهن من الالتحاق بالدورات التدريبية، وتصيد أخطأهن، حيث حصلت بعض عبارات هذا المحور على أعلى متوسط حسابي (٤.٢) يقع في مدى المتوسطات موافق بشدة وبتباخراف معياري بين (١-١.١).
- مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على وجود نمط قيادي يميل للتسلط في بيئة العمل النسائية حيث حصلت بعض العبارات على أعلى متوسط حساب من (٤.٤-٤.٢) وبتباخراف معياري بين (٠.٨-٠.٩).
- مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على إنعكاس ممارسة التميز الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية بشكل سلبي مثل الشللية الوظيفية، حيث حصلت بعض عبارات هذا المحور على متوسط حسابي من (٤.٦-٤.٢) وبتباخراف معياري بين (١-٠.٨).
- وقد أكد أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٧١.١%)، وبنسبة (٢٣.٧%) على القضاء على المحسوبية في العمل، و منح الموظفة لكامل حقوقها الوظيفية. كما اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦٣.٢%)، على وضع سياسات واضحة ضد التميز الإداري، وتشجيع روح المبادرة السليمة، ودعم العلاقات الودية بين الموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ الورش التدريبية التي تسمح بتبادل الرأي في مناخ صحي.

الكلمات المفتاحية: التميز الإداري.

Administrative bullying and its impact on the female work environment in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract in English:

The study aimed to identify the forms of administrative bullying and the leadership style used in the women's work environment from the point of view of the faculty members and members of the administrative body at Princess Noura Bint Abdul Rahman University, and its reflection on the performance of female employees who are subjected to bullying, and then present proposals to reduce the phenomenon of administrative bullying, To achieve these goals, the descriptive survey curriculum and the questionnaire were used as a tool to collect data, and the questionnaire consisted of three axes, and the number of the study sample reached (31) faculty members and (49) members of the administrative body from Princess Noura University. The study reached a number of results, the most prominent of which are:

- The presence of various forms of administrative bullying in the women's work environment, such as ignoring the motivation of distinguished female employees, not being keen on developing their skills and preventing them from joining training courses, and hunting for their mistakes, as some of the expressions of this axis obtained the highest average of (4.2) located in the range of averages Strongly agree with deviation Standard is between-١) .(١)
- The vocabulary of the study sample strongly agrees on the existence of a leadership style that tends to be bullying in the female work environment, as some statements obtained the highest average calculation from (4.2-4.4) with a standard deviation between.(٠.٨-٠.٩)
- The vocabulary of the study sample strongly agrees on the negative reflection of the practice of administrative bullying on the performance of affected women in the working environment of women, such as functional paralysis, as some statements of this axis obtained an arithmetic mean of (4.2-4.6) and a standard deviation between.(١-٠.٨) .
- The study sample strongly affirmed (71.1%), and with a degree of agreement (23.7%), on eliminating favoritism at work and granting the female employee her full employment rights. The study sample strongly agreed (63.2%) to set clear policies against administrative bullying, encourage sound initiative, and support friendly relations between female employees, in addition to implementing training workshops that allow an exchange of views in a healthy environment.

Keywords: administrative bullying

المقدمة

تسعى المنظمات على اختلافها إلى الارتقاء بأدائها لتحقيق أفضل النتائج عن طريق توفير بيئة عمل تتوفر بها جميع مقومات البيئة الناجحة، إلا أن هذا قد يكون مستحيلاً على بعضها إذا لم يكن جميعها وذلك بسبب وجود عدد من الظواهر الإدارية السلبية التي تشكل عائقاً أمامها لتحقيق أهدافها، ومنها على سبيل الحصر الصراعات التنظيمية، والتسلطية، والترهيب، والمحاباة، والتنمر الإداري، ويعتبر الأخير واحد من مهددات استمرار نجاح المنظمات لما له من انعكاسات سلبية، حيث أشار مفتي (٢٠٢٠) بأن التنمر الإداري ظاهرة خفية وعلنية، كامنة خلف ركام العمل الإداري ومتخفية في العديد من مظاهره، وهي نوع من أخطر أنواع الأمراض الإدارية، وتعتبر الباب الخلفي للفساد الإداري الذي يفضي في غالبية الأحوال للفساد المالي، والتنمر الإداري يوجد في جميع البيئات الإدارية في القطاعين العام والخاص، وقد يتخذ طبيعة ممنهجة ممتزجة بنزعات سادية يشوبها الغرور والأناية وحب السيطرة، ولكنها في نهاية المطاف تؤثر على سير عمل المنظمة ككل ويعيق تحقيق الميزة التنافسية في جودة الأداء المؤسسي.

ولا يعني الفساد ما يُكتشف من سرقات وتجاوزات مالية فقط، الفساد أن تعمل قائدات معنية على تدمير الموارد البشرية وتبديد ثروة بلادنا البشرية بإدارات غارقة بمصالحها ومكاسبها الشخصية، تنمر إداري ساهم في تهميش ذوي التأهيل المهني والأكاديمي والمبدعين وعزلهم قصراً عن المساهمة بفكرهم وتقديم أفراد مزيّفون وغير صادقين في تعاملاتهم ولا ولائهم (الجار الله، ٢٠١٤) لأنها تعتمد على الرأي الواحد ومعايير غير موضوعية في تقلد المناصب الوظيفية. لذا يخطئ بعض المسؤولين في فهم العملية الإدارية والاعتقاد بأنها تقوم على فرض القوة والتعامل الصارم مع الموظفين، لأن ذلك مؤشر على شعورهم بتهديد الآخرين وخاصة ذوي الكفاءة والتميز والشعور بأنهم في موقع مسؤولية أكبر من قدراتهم لذا ينتهجون أسلوب قانون الغاب حيث السلطة للأقوى الذي يفرض على الآخرين قراراته ويستخدم أسلوب التخويف وتطويع القوانين واللوائح بما يخدمه شخصياً، وينعكس ذلك التنمر سلبياً على بيئة العمل فيغيّب الأمن الوظيفي، وتقل الدافعية للإنجاز (الشيخ، ٢٠١٨).

ويحدث التنمر غالباً من خلال سلوكيات غير جسدية، وذلك بأن يقوم فرد أو مجموعة باستهداف فرد أو مجموعة أخرى والتي تسمى ضحية (ضحايا أو هدف) أو هدف التنمر، حيث يتميز هذا الاستهداف بأنه سلوك عدواني متكرر من أجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين أو الحصول على مكاسب أخرى مختلفة (Sweeney, 2007).

وللتنمر الإداري صور عديدة؛ منها ما هو لفظي كالتجريح والسباب والترهيب باللفظ أو استخدام صلاحيات المسؤول لإيقاع عقوبة قد لا يستحقها الموظف كالحرمان من الترقية أو تأخيرها أو عدم الترشيح للجان والمهام ذات المردود المالي الإضافي واختصارها على فئة محددة ، أو إيقاع جزاءات إدارية لأسباب قد لا تستدعي ذلك، وأسباب التنمر الإداري متعددة، يدور أغلبها حول النزعات السادية وحب السيطرة، وتحطيم كل فكر إداري متميز يعارض رأي القائد التنظيمي، ومنها ما يصح أن نطلق عليه «ميكانزم دفاعي» يقوم به المسؤول المتمتمر إما لإخفاء قصوره الوظيفي وإخفاقه الإداري، وقد يكون ثقافة راسخة لدى البعض ممن يعانون من نزعات سيطرة خفية يوجبها شغلهم لمناصب قيادية، تبرر لهم التمادي في الاستعلاء وسوء معاملة الآخرين والغرور (مفتي ، ٢٠٢٠).

وتبقى دوافع التنمر الإداري كثيرة، لكن مهما تحلى بالمروءوس بالمهنية والتفاني، فإن شخصية القائد وعداونيته ، قد تجعله عرضة لنوبات "تنمره" . وفي جميع الأحوال يعد سكوت الناس عن تطاول المدير اللفظي عليهم ، سبباً من أسباب تعزيز سلوكه المتمرد الذي ربما يخفي خلفه سوء خلقه أو ضعفه المهني وخلل في شخصيته وغياب ثقته بنفسه، فهو لا يستطيع أن يحاور ويويخ بمهنيه ، في الوقت المناسب. وهذا ما يجعله طارداً لمن حوله. وإذا تكرر ذلك، فإن الكرة أصبحت في ملعب الإدارة العليا التي يجب أن توقفه عند حده، حتى لا تتسرب الكفاءات من المؤسسة، ويبقى فيها المتردية والنطيحة (النغمش، ٢٠٢٠). وذلك يتطلب أطر حوكمة تنظم للعلاقات في المنظومة الإدارية ، وتفعيل اللجان المتخصصة للكشف عن حالات التنمر الوظيفي للحد من الفساد الإدارية وسيطرة المصالح الذاتية على العامة التي تعيق تحقق جودة تمييز الأداء المؤسسي(الحسيني، ٢٠١٨م).

ويلعب نوع النمط القيادي المستخدم من قبل شاغل المنصب القيادي دورا هاما في ممارسة التنمر الإداري، حيث يميل الى النمط الأوتوقراطي (التسلطي) الذي يعشق اصدار الأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض والتي تتضمن عبارات الأمر والنهي والتهديد لاشباع رغبته في اظهار قوته المفقودة ، بدلا من التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل واحترامهم وتقدير مبادراتهم التطويرية التي يحرص على انسابها الى نفسه دون خجل ليبرز على حسابهم، كما إنه لا يعير اهتماما وتقديرا لظروفهم واحوالهم الاجتماعية (الدويك ، ٢٠٠١، ص ٤٠).

وقد تختلف درجة ممارسة التسلطية حسب نوع جنس المدير حيث أكدت دراسة ريناري، و فريير، و ادموند (Raineri, Frear & Edmond, 2011) عن أن التنمر الإداري يُمارس من قبل النساء على الاخريات من نفس الجنس ، حيث تفضل المرأة التنمر على النساء فقط ويكثر منهن استخدام الشائعات والشكاوي الكيدية ونشر الأكاذيب والمنع من ترقية أو منصب إداري والعمل على منعها تحقيق مكاسب لدى القائد التنظيمي، والوقوف بجانب المتنمرات ودعمهن على ممارساتهن والبعد عن مساعدة ضحية المتنمرات لخوفها من المواجهة وللبعد عن الصراعات الوظيفية التي تعيق تحقيقها لمصالحها الشخصية . وينمو التنمر التوظيفي بسهولة دون رادع في التنظيمات الإدارية التي يصبح الترهيب والعصا هي الآلية المتبعة (النافعي، ٢٠١٨).

إن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ركزت على الأداء، وتخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة وتوسيع الخدمات الالكترونية، وتطوير الأداء وإعداد قادة المستقبل وتهيئة بيئة تنظيمية محفزة تتساوى فيها الفرص ويتم مكافأة المتميزة وإتباع أفضل الممارسات ، وتم تصميم برامج متنوعة لتحقيق ذلك (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣، ص ٧، ٦٥).

ومن هذا المنطلق واستنادا على ماسبق ولكون الباحثان لهما احتكاك كبير بضحايا التنمر الإداري، كانا هذا دافع قوي لدراسة الموضوع والتوصل لنتائج قد تساعد المنظمات النسائية في التغلب على هذه الظاهرة التي تنعكس على الأداء المؤسسي فتحد من جودته وتعيق تحقيقه للميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة

أشارت دراسة كل من : (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000) ، و (Dunn,2000) ، و (Dedyna,2008) بأن عدد من الموظفين يتعرضون للتنمر في بيئة العمل. ولم تجد ظاهرة التنمر الإداري في المنظمات التربوية من الظواهر الاهتمام الكافي من الدراسة في المنظمات النسائية تحديداً ، حيث اشارت النافعي (٢٠١٨) بأن النساء المتنمرات يفضلن التنمر على النساء فقط . ولم تعي تلك المنظمات لخطورتها على مخرجاتها واستمراريتها ، فهو لا يتسبب في هدر الموارد وتدمير الطاقة البشرية على المدى القصير فحسب، بل يدعم ثقافة عدم الانتماء على المدى الطويل، وهذه المشاعر السلبية تصب بشكل مباشر في تدهور معدلات الإنتاجية على المستوى القومي، كما أنها ترسخ الثقافة السلبية للقهر الوظيفي والفساد الإداري مما يحول دون تطويره، مما ينتج عنه تبديد ثرواتنا المادية والبشرية فهي ظاهرة خفية تنخر في المنظمات الإدارية وتعتبر من أخطر الأمراض التي تصيبها وتعتبر الباب الخفي للفساد الإداري المؤدي للفساد المالية بأغلب الحالات ويسير التنمر بمنهج سيادي يشويه الغرور والأنانية وحب السيطرة لإخفاء المتنمر لقصوره الوظيفي وإخفاقه الإداري ، وإغراءات المنصب القيادي الذي يمنح سلطات غيرمحدودة للمتنمر، (مفتي ، ٢٠٢٠).

وهذا ما أظهرته نتائج دراسة الزعبي (٢٠١٤) حيث أكدت بأن الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة في العمل أكثر عرضه للتنمر .وقد حذر السماري (٢٠١٦) من وجود هذا النوع من المدراء بقوله "نحن أمام حالة مرضية في الإدارة في بعض أوجهها في المجتمع السعودي، وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتنظيم من قبل الجهات العليا، وأن لا يُترك الحبل على الغارب في بعض المؤسسات، وأن يتم التدخل سريعاً قبل أن يقع الفأس في الرأس، ونخسر رصيماً ضخماً من النجاح المهني والفني في شتى المجالات"، وأكدت دراسة أبالكيا (Abalkhai, 2020) الى أن العلاقة بين الموظفات السعوديات ذوات المستوى الإداري الأعلى والخبرات المهنية الأكبر و الموظفات السعوديات ذوات المستوى والخبرة الأقل هي علاقة سيئة، حيث يترفعن عليهن ويضعن عوائق أمام تقدمهن المهني ، وتأخذ العلاقة بينهن الشكل الهرمي المستسل، واتفقت مع ذلك دراسة (مغار، ٢٠١٥) على أن التنمر الوظيفي

يسير من أعلى الهرم الى أسفله أي من ذوي المناصب الإدارية العليا الذين يتنمرون على من هم دونهم ، وأن الإناث يمارسن سلوك التنمر مع نفس الجنس في البيئة الوظيفية ويعتبر منتشر جداً في بيئة العمل النسائية ، ويظهر في صورة الإشاعات المغرضة ، وإيذاء المسؤولة المباشرة لزميلاتها بالعمل بكافة الأشكال منها التلاعب في الألفاظ وتشويه صورة زميلة لدى المدراء لمنعها من الحصول على ترقية أو مركز وظيفي ، والتعليقات المفتقدة للاحترام والمراقبة المتشددة للانتقاد المبالغ به ، استبعاد أحد الأشخاص من المحادثات التقليدية في البيئة الوظيفية لاشعاره بأنه غير مرحب به ، واسناد المهام التي لاتعكس المهارات والخبرات العلمية لضحية التنمر ، التلذذ بإلقاء اللوم على الآخرين دون حق. وأشارت (البراهيم، ٢٠٢٠) إلى تزايد شكوى بعض الموظفين في السعودية واللاتي يعملن في جهات ومناطق مختلفة من التنمر الوظيفي بسبب سوء أخلاق المدير وممارساته التي تصل الى التحقير الشخصي وهو يمثل إيذاء متعمد يهدف الى إلحاق الأذى النفسي أو المعنوي بالضحية لتعطيل قدراته على العطاء ليتراجع أدائه أو ليتقدم بالتقاعد المبكر أو الاستقالة. وتتفق نتائج دراسة (النافعي، ٢٠١٨) مع ذلك حيث أكدت إلى ميل بعض المدراء ورؤساء العمل ببعض المؤسسات السعودية الى السيطرة والهيمنة على مرؤوسيهام ومضايقتهام والتعسف وفرض السيطرة، ويمارسون عليهم ضغوط نفسية مما يؤدي الى طلب الاستقالة او التحويل الى أقسام لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم وقد يتعرضون الى التجميد الوظيفي وفقدان فرص الترقية والتطوير، كما أشار إلى أن هناك تنمر بين الموظفين كإطلاق الإشاعات المغرضة والشكاوي الكيدية ونشر الأكاذيب والتلاعب بالالفاظ بهدف تشويه الصورة ، وغالباً لا يقوم المدير المباشر بتوجيه المتنمرين ومعاقبتهم للحد من سلوكهم بل يتنصل من دعم ومساعدة الموظفة الضحية حتى يتجنب الخوض في مناقشات مع المتنمرين نتيجة لقصور في خبراته بمعالجة مثل تلك المواقف. واتفق مع ذلك (الملحم، ٢٠٢١) حيث أكد انتشار ظاهرة التنمر الوظيفي في العدد من الجامعات والمدارس والمؤسسات السعودية ، وذلك لأن المتنمرون يعانون من بعض عقد النقص كما لديهم رغبات دفيئة لإثبات الذات ويمكنهم من ذلك غياب الأنظمة الرقابية من قبل المستويات الإدارية العليا ، وقصور لوائح وأنظمة العمل ، وغياب قوانين الجزاءات ، أي غياب قاعدة الشفافية والمحاسبية في البيئة الوظيفية ،

بالإضافة الى غياب سياسات وظيفية لمواجهة ظاهرة التنمر الوظيفي للحد منها وهناك مؤشرات عديدة لها أكدتها الدراسات البحثية المختلفة ومنها: استخدام المضايقات اللفظية أو غير اللفظية كالإيماءات والتلميحات ، وعدم قبول الأعذار المرضية أو التغيب ، والترصد للموظف ووضعه تحت المجهر والتقليل من جهده وانجازه وتضخيم أخطائه ولو كانت بسيطة، ويعتبر التجاهل أحد صور التنمر الوظيفي وكذلك الأدلال أو الاستغلال بسبب معلومات خاصة او حساسة ، ويعد التنمر محاولة لإنقاص حق مكتسب لشخص ما من قبل شخص او جهة صانعة قرار بأمر المتمنر عليه ، فزيادة جرعات التنمر من المديرين على موظفيهم قد يؤدي الى انفجار انفعالي لا تحمد عقابه ، ويخفض من الروح المعنوية التي تنعكس سلبياً على الأداء ، ويتطلب ذلك سن قوانين ولوائح عمل تحد من التنمر الوظيفي وتفعيل نظم رقابة إدارية مع أهمية توعية الموظف بعدم قبول التنمر بكافة أشكاله.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما إنعكاس التنمر الإداري على بيئة العمل النسائية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن؟
وتتفرع منه عدد من أسئلة الدراسة ، وهي :-

١. ما أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. ما النمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمنرات في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. هل توجد دلالة إحصائية بين مجموع إستجابات عينة الدراسة على أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمنرات تعزي لمتغيرات الدراسة : المجال الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية؟
٤. ما إنعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٥. ما المقترحات التي تسهم في الحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية؟

أهمية الدراسة :

- تتضح أهمية الدراسة لكونها سوف تساهم باقتراح آليات للحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية في المملكة العربية السعودية ، ويتضح ذلك في التالي:
١. قد تُفيد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم من التعرف على واقع أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة لوضع الحلول المناسبة لها .
 ٢. يُؤمّل أن تُمكن نتائج هذا الدراسة رؤساء الجامعات من تطوير الممارسات القيادية في بيئة العمل النسائية.
 ٣. قد تُفيد نتائج الدراسة الباحثين والتربويين بالتعرف على واقع ممارسات القائدات المتميزات في بيئة العمل لإجراء دراسات في بيئات عمل أخرى ومقارنتها ببعضها وطرح مقترحات لأصحاب القرار للحد من هذه الظاهرة.
 ٤. قد تُمكن نتائج هذا الدراسة المسؤولين بالجامعات من تحديد انعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية انعكاساً سلبياً على أداء المنظمة .
 ٥. يُؤمّل أن تُفيد نتائج هذا الدراسة رؤساء الجامعات من اقتراح آليات للحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية.
 ٦. تُعتبر أول دراسة في موضوع انعكاس التنمر الإداري على بيئة العمل النسائية في المملكة العربية السعودية وفق إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية. انظر (المُلحق رقم ٤).

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى بحث انعكاس التنمر الإداري على بيئة العمل النسائية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الأهداف التالية:
١. تحديد أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 ٢. الكشف عن النمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتميزات في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إستجابات عينة الدراسة على أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمترات تعزي لمتغيرات الدراسة : المجال الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية.
٤. التعرف عن إنعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة.
٥. تقديم مقترحات للحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية.

مصطلحات الدراسة

التنمر (Bully): أي التسلط والترهيب والتهويل (قاموس المعاني، ٢٠٢١)، العدائية، السلوكيات التي تهدف الى استبعاد الآخر ، الإساءات اللفظية أو المكتوبة ، والتناوب بالألقاب ، والاستبعاد من الأنشطة والمناسبات الاجتماعية والإساءة الجسدية ، والإكراه على القيام بفعل محدد، تتعدد طرق تعريف التنمر ، ولكن تتفق كافة على إيذاء الآخر بشكل من الأشكال المختلفة ، والتنمر في بيئة العمل هو استخدام سلوك عدائي بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء على رؤسيتهم في شكل لفظي، جسدي ، والإذلال ، والإشاعات، وحبك المكائد للموظفين ، ويعرف التنمر الوظيفي بأنه ميل رؤساء العمل والمدراء الى السيطرة والهيمنة على رؤسيتهم ومضايقتهم بالتسلط والتعنيف والقسوة مما يجبر البعض على ترك العمل أو التحول الى قطاع آخر وذلك بهدف تحقيق مكاسب شخصية ، ويتضح ذلك في التقليل من عمل الموظفين والإساءة أدائهم ووضعهم في مواقف محرجة (مغار، ٢٠١٥، ص ٥١٢-٥١٣ ،).

الإداري: لغة دور، أي أدار الأمور ، وإصطلاحاً: وهي عملية تساعد على الاستفادة من المدخلات المتوفرة والتي تشتمل على : التخطيط والتنظيم وتنسيق الجهود والقيادة والرقابة وفق نظام الاتصال(فلية ، الزكي، ٢٠٠٤، ص١٦) ، والأداء الإداري يعني مجموعة المهام و الواجبات والممارسات الإدارية التي يتم تفعيلها، فهي توضح سلوك الأفراد داخل الوحدات التنظيمية المختلفة لانجاز المهام المتنوعة(المليجي، ٢٠١١، ص٩٠).

التنمر الإداري : ممارسة المهام والواجبات الإدارية التي تنم عن التسلط والترهيب والسلوكيات التنظيمية التي تهدف الى استبعاد الآخر ، ويوضح ميل رؤساء العمل الى السيطرة والهيمنة على المرؤوسين ومضايقتهم بالتسلط والتعنيف وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة :

يُعتبر التَّنَمُّرُ سلوكًا عُذوانيًا مُتَكَرِّرًا يهدف للإضرار بشخصٍ آخَرَ عمدًا جسديًا بضربه، أو نفسيًا بالاستهزاء به، ويَتَسَمُّ التَّنَمُّرُ بتصرفٍ فردي بطُرُقٍ مُعيَّنة من أجل اكتساب السُّلْطَة على حساب شخصٍ آخَرَ، ويتضمَّن قدرًا كبيرًا من العُدوان الجسدي، مثل الدَّفْع، ورمي كُتْبِه وأغراضه، والصَّفْع، والخنق، واللِّكْم، والرَّكْل والضَّرْب والطَّعن، وشَدَّ الشَّعر، والخدش والعَضُّ، أو إلغاء مقامه بين النَّاس (المُلْتَقَى التَّدْرِيبي التَّرْبوي، ٢٠١٧، ص ١).

ويعود تاريخ ظاهرة التنمر إلى السبعينيات من القرن الماضي في بعض الدول الأوروبية، وخاصة الإسكندنافية التي قامت السُّلْطَات التَّعليميَّة فيها بدراسات استكشافيَّة كثيرة حول ظاهرة التَّنَمُّر في المدارس إثر قيام ثلاثة مُراهقين بالانتحار بسبب اضطهادهم وترويعهم من بعض رُفقاء المدرسة، وفي فترة الثمانينيات استحوذَ على قدر كبير من الاهتمام في اليابان وأُجريت دراستهم على ثلاثة تلاميذ من المدرسة المُتوسِّطَة كانوا ضحيَّة هذا النوع من الغُف، ثم في عام ٢٠٠٠م احتلَّت هذه الظاهرة درجة عالية من الاهتمام لدى كثير من الدول كإنجلترا وغيرها من دول أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وأستراليا ونيوزيلاندا، وتمَّ إجراء دراسات أوصت بالتدخُّل المُبَكِّر للحدِّ من هذه الظاهرة والقضاء عليها (الدسوقي، ٢٠١٦، ص ٦).

مفهوم التنمر: يعد أولويس هو أول من وضع مفهوم للتنمر، وأوضح بأنه شكل من أشكال العُدوان يحدث عندما يتعرض فرد ما إلى سلوكٍ سلبي يسبب له الألم، وقد يستخدم أفعالاً مباشرة أو غير مباشرة على الآخرين، ويكون هجومه على الآخرين إما لفظي أو بدني، وذلك شبيه بما يحدث في السجون من فرض شخص أو أشخاص سيطرتهم على آخرين (الدسوقي، ٢٠١٦، ص ١٠).

يُعرف التنمر بأنه "شكلٌ من أشكال العُدوان المُتعمَّد والمقصود الذي يصدر عن

الفرد، سواء أكان لفظياً أم مادياً أم بدنياً مُتعلِّم من البيئة، يهدف إلى إيقاع الأذى بالآخرين الذين لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم" (Olweus, 1991 , p. 245).

أنواع التَّنَمُّر :

قسَّم سميث هيفينريك (Smith-Heavenrich ,2001) التَّنَمُّر إلى أربعة أشكال رئيسية هي:

١. التَّنَمُّر الجسمي

٢. التَّنَمُّر اللفظي

٣. التَّنَمُّر الاجتماعي ويشمل عزل الضحية عن مجموعة الرفاق، ومراقبة تصرفاته، ومضايقته، ورفض صداقته، أو مشاركته في ممارسة الأنشطة المختلفة والتجاهل المتعمد.

٤. التَّنَمُّر النفسي: ويُسمى التَّنَمُّر الانفعالي، ويسعى فيه المتنمِّر إلى التقليل من شأن الضحية من خلال التَّجاهل، والغزلة، والسُّخرية، والازدراء من الضحية، وإبعاد الضحية عن الأقران، والتَّحديق في وجه الضحية تحديقاً عدوانياً مع الإشارات الجسدية، وهذا التَّنَمُّر يؤثر على الصحة النفسية للضحية.

كما قسَّم (القطامي والصرايرة، ٢٠١٦) التَّنَمُّر إلى نوعين كما يلي:

التَّنَمُّر اللفظي: ويشمل السَّبَّ والشَّتْم، والتَّحقير، وصفات سيئة، وتقليل الوجه بمفردات، والحديث البعدي المُكْرَر.

التَّنَمُّر الجسدي: ويشمل الدَّفْع، والضَّرْب، والرَّكْل، والعض، والبصق، وتخريب الممتلكات، والخدش، وسرقة الممتلكات. أما عند الإناث فيستخدمن أشكال التَّنَمُّر غير المباشر (العاطفي) مثل: التَّجاهل، والغزل، ونشر الشائعات، وتدمير الصداقات بين الأقران، والنَّبذ الاجتماعي للضحية.

وقد قسَّم (Keith & Martin. 2005) سلوك التَّنَمُّر إلى:

التَّنَمُّر الجسدي، والتَّنَمُّر غير الجسدي، ويشمل التَّنَمُّر غير الجسدي تنمراً غير جسدي لفظياً، وتنمراً غير جسدي غير لفظي، أما التَّنَمُّر غير الجسدي غير لفظي، فيقسَّم إلى ثلاثة أقسام (تنمُّر غير جسدي غير لفظي مباشر، وتنمُّر غير جسدي غير لفظي غير مباشر،

وتنمّر إتلاف المُمتلكات).

ويأخذ الاستقواء أشكالاً كثيرة، ويعتمد فيها على البيئة التي يحدث فيها السلوك، فبعضها يحدث في مراكز الإصلاح، وبعضها يحدث في بيئة العمل، كما أن بعض أشكاله لا تحتاج إلى التكرار لكي تكون استقواءً، خاصة الاستقواء الجنسي. وتختلف من بلد لآخر، حيث تلعب الفروق الثقافية دوراً مهماً في تعريفه وأشكاله والنظر إليه (الصباحين والقضاة، ٢٠١٣، ص ١٣).

أسباب الاهتمام بظاهرة التنمر:

ترجع أسباب التنمر إما إلى أسباب وعوامل شخصية مثل ضعف الشخصية للضحية أو قوة الشخصية للمتنمر أو وجود بعض الخصائص الانفعالية للضحية مثل الخجل، وبعض المهارات الاجتماعية، وقلة الأصدقاء أو تكون أسباب وعوامل نفسية مثل الإحباط والاكتماب والقلق أو وجود عوائق تحول بينه وبين تحقيق أهدافه تؤدي إلى ممارسة سلوك العنف والتنمر أو تفريغ ضغوطاته وتوتراته، أو أسباب اجتماعية مثل تدني دخل الأسرة وأمّية الآباء والأمهات وظروف الحرمان والقهر النفسي أو مشاهدة أفلام العنف والقتال والسيطرة على الآخرين، أو أسباب مدرسية وقد يكون تنمر معلم على طالب والاستهزاء به أمام الطلبة وعدم قدرة الطالب برفع شكوى ضد المعلم وقد يكون التنمر بشكل مباشر أو غير مباشر أما بالنسبة للطلبة المتنمرين والذين يتمنون على الضحايا فتكون الأسباب بين المتنمرين والضحايا والمتنمر يرى نفسه (أنه مهم، يجب على الجميع طاعته، متكبر على زملائه، شخص غني، ينقل معلومات الطلبة للمعلمين، توجد له صلة قرابة بالمدير أو أحد القياديين بالمدرسة، إظهار قوته أمام الآخرين، وله صفات تميزه مثل الصمت الدائم وعدم التحدث مع أحد، يكون رئيس عصابة المدرسة ويرافقه عدد من أصدقاءه الطلاب، حب المعلمين له، المظهر الجذاب (الصباحين والقضاة، ٢٠١٣، ص ٤٣-٤٧).

ويرى (Smith, 2000) أن الاهتمام بتناول هذه الظاهرة يرجع إلى عدّة أسباب، منها:

- الآثار المترتبة على هذه الظاهرة، وخاصة لدى التلاميذ، مما يدفعهم إلى الانتحار، أو التفكير فيه.

- وعي الأهالي بهذه الظاهرة، وضغطهم على المدارس لوقفه، وعلى وسائل الإعلام، للتنوعية

بها.

- إن هذه الظاهرة مؤثر إلى تحرك السلوك الإنساني لسلوك مشابه للسلوك الحيواني في الغابة، حيث لا بقاء للضعيف، وتسيطر لغة القوة دون مراعاة لخلق قويم، أو سلوك فاضل، وهكذا يصبح التَّنْمُر المدرسي مشكلة تربوية واجتماعية بالغة الخطورة وذات نتائج سلبية على البيئة المدرسية بصفة عامة، وعلى النمو المعرفي والاجتماعي للطفل بصفة خاصة، فالتَّعْلُم الفعَّال لا بد أن يتم في بيئة تربوية توفر للتلاميذ الأمن وحمايتهم من العدوان والتهديد.

الدراسات السابقة:

نظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت التنمر الإداري ، سيتم استعراض الدراسات ذات العلاقة ، وهي على النحو التالي:

- هدفت دراسة (الزعيبي، مهيدات، ٢٠١٤) الى تشخيص واقع سلوك التنمر في كليتي اربد وتوليدو ، واتبعت أسلوب دراسة الحالة ، وطبقت الاستبانة على كافة العاملين في كليات عينة الدراسة ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها التالي: أن مستوى ممارسة العاملين في كلية إربد الحكومية للتنمر عالية ، بينما كان معتدلاً في الكلية الخاصة ، عدم التقدم بشكوى من قبل ضحايا التنمر في المؤسسات الأكاديمية الحكومية لصعوبة إثباتها ، عدم قدرة إدارة الكلية على تمييز سلوك التنمر ودراسته كظاهرة ، ظهور التنمر مؤشراً على الافتقار الى ضعف التواصل الاجتماعي بين منسوبي الكلية وإدارتها ، وضعف مستوى الاحترام ، وعدم الرضا مما يدعم محاولة كل فرد تحقيق أهدافه الشخصية بأي طريقة ولو كانت على حساب الآخرين، واختلف الحال بالكلية الخاصة حيث كان مستوى التنمر معتدل ، والتواصل الاجتماعي حقق ممارسة جيدة وحقق الرضا مستوى مقبولاً ، وأكثر سلوك تنمر منتشر تركز في التالي: التوبيخ والقمع الممارس من صاحب سلطة على من دونه، انعكس على بطء انجاز الأهداف ، والعوامل المرتبطة بالتنمر هي: الثقافة المؤسسية وردود فعل الإدارة وصفات المستهدفين ، وصفات المتمتمرين، وأن الشاخاص الذين يتمتعون بالكفاءة في العمل أكثر عرضة للتنمر ، والمتمتمرون غالباً مهووسون بالسيطرة على الآخرين ويتمتعون بمركز قوة كمدير او مشرف وقد يكونوا قد

تعرضوا للتنمر سابقاً ، وأوصت الدراسة إيجاد بيئة عمل داعمة ومحفزة للانتاجية ، ومواجهة التنمر ، التدريب على مهارات التواصل وحل الصراعات الوظيفية وبناء فرق العمل المتعاونة.

- دراسة (مغار، ٢٠١٥)، اتبعت المنهج الوصفي الوثائقي في بحث موضوع التنمر الوظيفي ، وأشارت بأنه مضايقات أخلاقية في العمل وممارسة محظورة منصوص عليها في المادة (٦٢) من القانون رقم (٩٠ - ١١)، كجزء من علاقة العمل ، فالعامل له حق الاحترام والتمتع بالسلامة الجسدية والمعنوية والكرامة ، وتم تعريف التنمر من أوجه متعددة مختلفة وفقاً للبيئة التي يتم تواجده بها، وتوصلت الى أمور عدة منها : أن التنمر في مواقع العمل يكون في سلوك عدائي ويتخذ أشكال لفظية وغير لفظية ونفسية وجسدية ، وأن التنمر يبدأ من أعلى الهرم الوظيفي الى أسفله ، فينطلق من ذوي المناصب القيادية العليا الى الدنيا ، وأن النساء يمارسن التنمر على زميلاتهن بالواقع الوظيفي ، وتم تحديد مجموعة من سلوكيات التنمر وهي: التعليقات البعيدة عن الاحترام، والبعد عن المناداة بالاسم، والمراقبة والانتقادة المبالغ به لأداء عمل فرد محدد، والتقليل من شأن العمل لإشعار متقدمه بالفشل ، وتعتمد الاحتفاظ بالمعلومات الضرورية لانجاز مهمة ما، استبعاد فرد محدد من المحادثات التقليدية في العمل لاشعاره بأنه غير مرغوب به، والإصرار على تكليف فرد بمهام روتينية أقل من مكانتها وخبراته ، والتلذذ بجعل المتمتم عليه أضحوكة أمام زملائه ، والاستمتاع بإلقاء اللوم على الآخرين بدون حق، وألقت الدراسة الضوء على خصائص المتمتم وهي: القوة بسبب السلطة والنفوذ والعمر ، وتعتمد الأذى حيث يجد سعادته في توبيخ الضحية والسيطرة عليها، واستمرار التنمر على فترات طويلة لتحطيم احترام وتقدير فرد ما ، المتمتم يتولد لديه شعور بالقوة ويتملكه الغرور ، ويروز شخصيته الاستبدادية ورجبته في السيطرة والهيمنة، وتم تحديد نظريات تفسير التنمر ومنها : النظرية التحليلية والسلوكية والوظيفية والإحباط والعدوان.

- دراسة (أهم، ٢٠١٩)، هدفت الى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية لاحداث التغيير المطلوب، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، لواقع القيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية وتوصلت الى عدد من النتائج منها : جمود وتقادم التشريعات

واللوائح الإدارية ، سيطرة النمط التقليدي ، قلة البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الأكاديمية مع تقليديتها، والمركزية الشديدة في الإدارة والافتقار للاستقلالية وتغلب الروتين والتمسك بحرفية اللوائح التنظيمية ، وهرمية الهياكل التنظيمية ومركزية القرارات مع تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا ، ومحدودية تفويض السلطة وتوصلت الدراسة الى وضع تصور مقترح لدور إدارة التغيير في الارتقاء بالاداء الإداري للقيادات الأكاديمية يركز على أربعة أمور وهي: أساليب وإجراءات العمل ، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة.

- دراسة الشوابكة ، (٢٠١٩)، أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل ،اتبعت المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة طبقت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان بالأردن، وتوصلت الى عدد من النتائج منها: توفر دلالة إحصائية على سلوك التنمر في بيئة العمل نتيجة المراقبة المتشددة والنقد المستمر والصراخ بمعامل بلغ (٠.١٢٤) يؤكد وجودة التنمر بأبعاده مجتمعة وهي: المراقبة المفرطة والنقد المستمر والصراخ ، أثر سلوك التنمر بالبيئة الوظيفية بأبعاده السابقة على الرضا ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوك التنمر على كل من الالتزام التنظيمي ، والمناخ الوظيفي ، يؤثر معنوياً كل من الالتزام و المناخ التنظيمي على تعديل سلوك التنمر ، ارتفاع مستوى كل من: المراقبة المفرطة والصراخ والنقد المستمر مما ينعكس على الأداء والدافعية على العمل، إنخفاض كل من : الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي، واوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث عن التنمر الوظيفي ..

- دراسة عبد الرحيم (٢٠١٧) بعنوان "دور مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الشرقية في مواجهة التنمر المدرسي من وجهة نظر المعلمين" حيث هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الشرقية في مواجهة التنمر المدرسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة من (٤٧٣) معلم من معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الشرقية. أشارت النتائج إلى أن نسبة ضعيفة لدور مديري المدارس الثانوية تؤدي دورها في مواجهة

- التمر المدرسي بلغت (٣٨٪)، بينما بلغت أهمية الدور (٨٤%) وهي مرتفعة.
- دراسة القحطاني (٢٠١٥). بعنوان " مدى الوعي بالتمر لدى معلمات المرحلة الابتدائية وواقع الإجراءات لمنعه في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن" حيث هدفت إلى التعرف على مدى وعي معلمات المرحلة الابتدائية بماهية التمر، وأشكاله، وآثاره السلبية على كل من المتمر والضحية، وأدوار المعلمات في منع التمر، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإجراءات المتبعة لمنعه في المدارس الحكومية من وجهة نظرهن. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة وزعت على عينة من معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بلغت ٧٦٤ معلمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة وعي المعلمات بماهية التمر، وأشكاله، وآثاره السلبية على المتمر والضحية، وبأدوارهن في منعه كانت كبيرة جدا، كما كشفت هذه الدراسة عن تقليدية الإجراءات المتبعة لمنع التمر في المدارس الابتدائية الحكومية.
- دراسة كروس وآخرون (Cross, et. al. ٢٠١١). بعنوان " تصورات المعلمين حول إمكانية تنفيذ إطار عام للمدارس القومية الآمنة في استراليا للحد من التمر " إلى التعرف على تصورات المعلمين حول إمكانية تنفيذ إطار عام للمدارس القومية الآمنة في استراليا للحد من التمر ، وقد تم تحليل البيانات المجمعة عبر الأقاليم من ٤٣٥ معلما ممثلين من ١٠٦ مدرسة أسترالية بالإضافة إلى ٧٤١٨ طالب تتراوح أعمارهم بين ٩ إلى ١٤ عاما، فضلا عن تحليل التقارير الطلابية حول التمر في مدارسهم بعد مرور أربع سنوات من تفعيل هذا الإطار. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المدارس لم تنفذ هذه الممارسات الآمنة على نحو واسع، وأن المعلمين في حاجة إلى المزيد من التدريب حول موضوع التمر، ويشكل خاص التمر (Covert)، بالإضافة إلى أن ظاهرة التمر بين الطلاب لم تتغير بشكل كبير عند مقارنة النتائج المتحققة بالبيانات التي تم تجميعها قبل تفعيل هذا الإطار بأربع سنوات.
- دراسة القحطاني (٢٠٠٨) بعنوان "التمر بين طلاب وطالبات المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض دراسة مسحية واقتراح برامج التدخل المضادة بما يناسب مع البيئة

المدرسية" حيث هدفت إلى التعرف على وجهات نظر أعضاء الهيئة المدرسية والطلاب والطالبات حول مدى انتشار ظاهرة التنمر في المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، وعوامل انتشارها، وخصائص المتنمر والمتنمر عليه، وأنماط التنمر الشائعة، وتعرف آثار الظاهرة، والإجراءات المتبعة في هذه المدارس لمنع التنمر، طبقت الدراسة على عينة من أعضاء وعضوات الهيئة المدرسية (المدرء والمديرات والمرشدين الطلابيين والمرشدات الطلابيات والمعلمين والمعلمات) بلغت ٢٢٤ عضواً وعضوة، وعينة من الطلاب والطالبات بلغت ٢٩٢٤ طالباً وطالبة، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يخص الإجراءات المتبعة في المدارس المتوسطة الحكومية والأهلية لمنع التنمر فتمثلت في الإصلاح بين الطرفين وإنهاء المشكلة وديا وتوبيخ إدارة المدرسة للمتنمر منفرداً أو بحضور الطلاب والطالبات، وتفعيل دور المرشد الطلابي لمواجهة وحل المشكلة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من الشوابكه (٢٠١٩) ، ودراسة ألهم (٢٠١٩) ، ودراسة القحطاني (٢٠١٥) ، ودراسة عبد الرحيم (٢٠١٧) ، ودراسة القحطاني (٢٠٠٨) في استخدام المنهج الوصفي المسحي . كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من الزعبي (٢٠١٤) ، ودراسة ألهم (٢٠١٩) ، ودراسة الشوابكه (٢٠١٩) ، ودراسة القحطاني (٢٠١٥) ، ودراسة القحطاني (٢٠٠٨) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

هذا وقد اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة الزعبي (٢٠١٤) في استخدامها لأسلوب دراسة الحالة، ودراسة مغار (٢٠١٥) في استخدامها للمنهج الوثائقي . اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهو منسوبات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

- إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة
- التعرف على المنهج المستخدم في كل دراسة بما يثري الدراسة الحالية ويفيدها.

- الاستفادة في تصميم أداة الدراسة (الأستبانة)، وكيفية معالجة البيانات الإحصائية وتحليلها.
- معرفة ماتوصلت إلية الدراسات السابقة من نتائج، والإطلاع على التوصيات والمقترحات التي وصى بها الباحثون.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة للتنمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على أشكال التنمر الإداري، و النمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمرات في بيئة العمل النسائية، وذلك يتطلب الوصف الدقيق للتنمر الإداري والنمط القيادي الذي تستخدمه القائدات المتمرات، ثم جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة وتصنيفها وتنظيمها، والتعبير الكيفي عنها، بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم التنمر الإداري وانعكاسه في بيئة العمل النسائية كما هي في الواقع وتحليل النتائج (عبيدات وآخرون، ١٩٩٨م، ص ٢٢٤). وستستخدم الباحثتان أيضاً مدخل الدراسات الوثائقية وهو أحد مداخل المنهج الوصفي من خلال استقراء المصادر الأولية والثانوية فيما يختص بالتنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمرات من كتب ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة مقدمة إلى مؤتمرات علمية (عودة وملكاوي، ١٩٩٢ م، ص ١٠٣) لكتابة الإطار النظري وتصميم أدوات الدراسة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد المكاني: كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في منطقة الرياض .

الحد الزمني: العام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدّراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكليات ومعاهد جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن حيث يبلغ عددهن (١١٨٦) عضو هيئة

تدريس، أما أعضاء الهيئة الإدارية يبلغ عددهن (١٣٤٤)، (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠٢١).

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن وهي: التربية، اللغات وإدارة الاعمال والهندسة والقانون وعددهن (٣١٥) عضواً أخذ منهن نسبة (١٠%) أي (٣١) عضواً، كما تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء الهيئة الإدارية في نفس الكليات وعددهن الاجمالي (٣٩٠) اخذ (١٠%) منهن ما يمثل (٤٩)، أما المقابلة المقننة تم إجرائها مع عدد من الخبراء المتخصصين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة بواقع (٨٠) خبير.

أدوات الدراسة: قامت الباحثتان باتباع الخطوات الإجرائية التالية:

أ- الاستبانة: صممت الباحثتان استبانته وفق محاور الدراسة حيث تتكون من التالي:

○ أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية

○ النمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمرات في بيئة العمل النسائية

○ انعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية

ب- بطاقة مقابلة شخصية: قامت الباحثتان بتصميم بطاقة مقابلة شخصية لجمع مقترحات

الحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر الخبراء .

• **ثبات الأداة:** تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود كل من الاستبيان وبطاقة المقابلة

الشخصية (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية

ممثلة لمجتمع الدراسة وعددها (30)، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Coefficient

Alpha) للاتساق الداخلي (١٣٢، ١٩٩٥، Michael.Isaac) لأنه أكثر ملائمة

لطبيعة البيانات المتغيرة. طبق الاستبيان على (30) وكانت نتيجة ألفا كرونباخ لاستبيان

الدراسة (0.86)، أما المقابلة الشخصية فطبقت كذلك على (30) وكانت نتيجة ألفا

كرونباخ (0.90)، وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الأستبانة لأنها مقبولة في العلوم

الإنسانية (الطيري، ١٩٩٧م، ص١٨٥).

- **صدق الأداة:** قامت الباحثتان بعرض كل من بطاقة المقابلة الشخصية والأستبانة على عدد من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة بمحتواها في ضوء مرئياتهم.
- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** لحساب الاتساق الداخلي بين بنود كل من بطاقة المقابلة الشخصية و الاستبيان (Internal Consistency)، تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية لمحاو كل من الاستبيان والمقابلة الشخصية ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١)

معامل بيرسون لمحاو الاستبيان

معامل بيرسون	بنود المحور
0.972**	■ أشكال التميز الإداري في بيئة العمل النسائية
0.708**	■ النمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمرات في بيئة العمل النسائية
0.960**	■ ممارسات القائدات المتمرات في بيئة العمل
0.935**	■ إنعكاس ممارسة التميز الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية

** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح أن معاملات الارتباط البينية بين مفردات الأداة والدرجة الكلية مرتفعة ودالة عند مستوى (٠.٠١) لكافة محاو الاستبيان.

عرض وتفسير النتائج:

تم حساب طول فئة معيار الحكم على النتائج من خلال تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (5 - 1) ÷ 5 = ٨٠. ولنحصل على مدى المتوسطات الآتية لكل وصف أو بديل ، الجدول الآتي يوضح أسلوب تحديد المدى:

جدول رقم (٢)

تفسير مدى المتوسطات

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مدى المتوسطات	٤.٢ - ٥.٠٠	٣.٤ - ٤.٢	٢.٦ - ٣.٤	١.٨٠ - ٢.٦	١.٠٠ - ١.٨٠

يتضح من الجدول السابق تفسير مدى المتوسطات بما يتفق مع تدرج الإجابات، والتي سيتم الاستفادة منها عند تحليل نتائج أسئلة الدراسة.

➤ وصف أفراد عينة الدراسة : للتعرف على المؤهل الدراسي ومجال العمل لأفراد عينة الدراسة والجنسية وسنوات الخدمة وعدد البرامج التدريبية ، تم تطبيق النسبة المئوية على إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وتتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

وصف أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس

النسبة المئوية	تقسيمات المجال	المجال
٩٦.٨	دكتوراه	المؤهل الدراسي
٣.٢	ماجستير	
٣٥.٥	عضو هيئة تدريس قائم بعمل إداري	مجال العمل
٦٤.٥	عضو هيئة تدريس	
٩٣.٥	سعودي	الجنسية
٦.٥	غير سعودي	
-	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
٣.٢	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
٩٦.٨	١٠ سنوات فأكثر	
١٦.١	لم أشارك إطلاقاً	البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية والإدارية
١٢.٩	أقل من ٤ دورات	
٣٢.٣	من ٤ : إلى أقل من ٨	
٣٨.٧	٨ دورات فأكثر	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه بنسبة (٩٦.٨%)، كما أن نسبة (٣٥.٥%) يقمن بعمل إداري ، وغالبيتهم سعوديات بنسبة (٩٣.٥%)، بالإضافة أن نسبة كبيرة منهن لديه سنوات خدمة مرتفعة تزيد عن عشر سنوات (٩٦.٨%)، وحضرت نسبة (٣٨.٧%) ثمان دورات تدريبية فأكثر. وهذا مؤشر على أن لديهن خبرات مهنية مرتفعة وقدرات على تمييز الممارسات الإدارية لخلفيتهن الوظيفية.

والجدول التالي يصف عينة الدراسة من الإداريين والتي تم تحليل المؤهل الدراسي والجنسية وسنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية على النحو التالي:

جدول رقم (٤)
وصف أفراد عينة الدراسة من الإداريين

النسبة المئوية	تقسيمات المجال	المجال
٢.٦	ماجستير	المؤهل الدراسي
٧١.٨	بكالوريوس	
١٢.٨	دبلوم عال بعد الثانوي	
١٢.٨	ثانوي	
١٠٠	سعودي	الجنسية
-	غير سعودي	
-	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
١٥.٤	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
٨٤.٦	١٠ سنوات فأكثر	
٥.١	لم أشارك إطلاقاً	البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية
٣٥.٩	أقل من ٤ دورات	
١٢.٨	من ٤ : إلى أقل من ٨	
٤٦.٢	٨ دورات فأكثر	

نتوصل من الجدول السابق أن أغلب الإداريات يحملن شهادة البكالوريوس بنسبة (٧١.٨%)، وكلهن سعوديات نظراً لأن اللوائح التنظيمية تنص اقتصار العمل الإداري على الإداريات ، والغالبية العظمى منهن لديه عشر سنوات فأكثر بنسبة (٨٤.٦%)، ونسبة (٤٦.٢%) حصلن على ثمان دورات تدريبية فأكثر وذلك يوضح أن مررن بتجارب إدارية كثيرة تمكنهن من الحكم على الممارسات الإدارية بدقة ووضوح.

أما عينة الدراسة الخاصة بالمقابلة المقننة فلقد تم استخراج النسبة المئوية للمؤهل والجنسية وسنوات الخدمة وعدد البرامج التدريبية على النحو التالي:

جدول رقم (٥)
وصف أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمقابلة المقتنة

النسبة المئوية	تقسيمات المجال	المجال
٥١.٣	دكتوراه	المؤهل الدراسي
١٦.٣	ماجستير	
٣٢.٥	بكالوريوس	
٩٠	سعودي	الجنسية
١٠	غير سعودي	
٢٠	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
٧٠	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
١٠	١٠ سنوات فأكثر	
١١.٣	لم أشارك إطلاقاً	البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية
٢٣.٨	أقل من ٤ دورات	
٢٢.٥	من ٤ : إلى أقل من ٨	
٤٢.٥	٨ دورات فأكثر	

يوضح الجدول السابق بأن غالبية أفراد عينة المقابلة المقتنة يحملن الدكتوراه بنسبة (٥١.٣%)، ونسبة (٩٠%) سعوديات ، نسبة كبيرة لها من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات بالعمل (٧٠%)، كما أن غالبيتهم حصلوا على ثمان دورات تدريبية فأكثر بنسبة (٤٢.٥%).

➤ نتائج سؤال الدراسة: ما أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة تم القيام بالمعالجات الإحصائية على إجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك: وتم التوصل الى النتائج التالية:

جدول رقم (٦)
أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات %					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
١.٢	٤.١	٥.٧	٥.٧	١٢.٩	٢٠	٥٥.٧	الاستبعاد القسري لموظفة معينة من المشاركة في اللجان المدفوعة
١.١	٤.٢	٤.٣	٤.٣	١٤.٣	٢٢.٩	٥٤.٣	تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات
١.٢٤	٤	٤.٣	١٢.٩	١١.٤	٢١.٤	٥٠	حجب المعلومات الضرورية المطلوبة لإنجاز العمل
١.١	٤.٢	٤.٣	٢.٩	١٥.٧	٢٧.١	٥٠	عدم الحرص على تطوير مهارات المتمتم عليهم بحجب ترشيحهم للتدريب
١.١	٤.١	٢.٩	١٠	١٢.٩	٢٥.٧	٤٨.٦	إلقاء اللوم على الأخريات دون وجه حق باستمرار
١.٢	٣.٩٩	١.٤	١٥.٧	١٢.٩	٢٢.٩	٤٧.١	التقليل من قيمة العمل الذي يتم إنجازه بصفة مستمرة
١.٢	١.٠٤	٨.٦	٤.٣	٥.٧	٣٤.٣	٤٧.١	نقد آراء الموظفين التي لا تتوافق مع وجهة نظر القائدة
١.١	٤.١	٤.٣	٧.١	١٢.٩	٢٨.٦	٤٧.١	تجاهل القائدة لظاهرة التنمر رغم ادراكها بخطورتها
١.٣	٤	٨.٦	٤.٣	١٢.٩	٢٧.١	٤٧.١	حجب فرص التميز الوظيفي على من يتم التنمر عليهم.
١.٠١	٤.١	١.٤	٨.٦	١٠	٣٤.٣	٤٥.٧	توجيه عبارات للموظفات تخلو من التقدير والاحترام
١	٤.٢	١.٤	٨.٦	٧.١	٣٧.١	٤٥.٧	متابعة أداء الموظفين بهدف تصيد الأخطاء
١.١	٤.١	٥.٧	٢.٩	١١.٤	٣٤.٣	٤٥.٧	قصور الثناء على أداء المتمتم عليهم رغم القناعة بتميزهن
١.١	٤	٧.١	٠	١٢.٩	٣٥.٧	٤٤.٣	تفضيل موظفة محدودة الأداء على من يتم التنمر عليهم .
١.١	٤	٢.٩	٨.٦	١١.٤	٣٥.٧	٤١.٤	تهميش مشاركة بعض الموظفين في الاجتماعات لأسباب شخصية
١.١	٣.٩٦	٥.٧	٥.٧	١٥.٧	٣٢.٩	٤٠	تجاهل شكاوى الموظفين من انتقاد بعض الزميلات لهن
١.٢	٣.٩	٧.١	٥.٧	١٧.١	٣٠	٤٠	تحقير رأي من يتم التنمر عليهم.
١.١	٤.١	٤.٣	٥.٧	١٠	٤٠	٤٠	حرمان الموظفة من حقوقها الوظيفية رغم أحقيتها
١.٣	٣.٧	١١.٤	٤.٣	٢١.٤	٢٤.٣	٣٨.٦	مشاركة الموظفين في السخرية من البعض في بيئة العمل
١.٣	٣.٧	٧.١	١٢.٩	٢١.٤	٢٠	٣٨.٦	تعمد الإساءة الوظيفية لمن يتم التنمر عليهم
١.٢	٣.٩	٨.٦	٢.٩	٢١.٤	٢٨.٦	٣٨.٦	تعزيز إشاعات سلبية عن من يتم التنمر عليهم.
١.٣	٣.٨	٧.١	١١.٤	١٤.٣	٣٠	٣٧.١	السخرية من بعض الموظفين أمام زميلاتهن
١.٢	٣.٨	٧.١	٥.٧	٢١.٤	٣١.٤	٣٤.٣	تعمد مضاعفة مهام من يتم التنمر عليهم
١.٣	٣.٥	١٠	٧.١	٣٤.٣	١٥.٧	٣٢.٩	دعم الإشاعات السلبية على أداء من يتم التنمر عليهم
							المتوسط الحسابي العام = ٣.٨٠

نتوصل من الجدول السابق للنتائج التالية:

- وافق بشدة أفراد عينة الدراسة بنسبة (٥٥.٧%) ، وبدرجة موافقة بنسبة (٢٠%) على أن الاستبعاد القصري لموظفة معينة من المشاركة في اللجان المدفوعة يعتبر من أشكال التنمر الإداري.
- وافق بشدة بنسبة (٥٤.٣%) من أفراد عينة الدراسة ، وبدرجة موافقة بنسبة (٢٢.٩%) بأن تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات يعد من أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية.
- اتفق بشدة أفراد عينة الدراسة بنسبة (٥٠%) بأن حجب المعلومات الضرورية المطلوبة لإنجاز العمل و عدم الحرص على تطوير مهارات المتنمر عليهم بحجب ترشيحهن للتدريب يعتبر من أشكال التنمر الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة مغار (٢٠١٥) إلى تعدد الاحتفاظ بالمعلومات الضرورية عن الموظف لإنجاز مهمة ما .
- وافق أفراد العينة بشدة وبنسبة (٤٨.٦%) أن من أشكال التنمر الإداري إلقاء اللوم على الآخريات دون وجه حق باستمرار.
- وافق عينة الدراسة بشدة بنسبة (٤٧.١%) على التقليل من قيمة العمل الذي يتم إنجازه بصفة مستمرة ، و نقد آراء الموظفين التي لا تتوافق مع وجهة نظر القادة، و تجاهل القادة لظاهرة التنمر رغم ادراكها بخطورتها ، و حجب فرص التميز الوظيفي على من يتم التنمر عليهن. من أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية.
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٤٥.٧%) على أن من أشكال التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية كل مما يلي: توجيه عبارات للموظفات تخلو من التقدير والاحترام ، و متابعة أداء الموظفين بهدف تصيد الأخطاء، و قصور الثناء على أداء المتنمر عليهن رغم القناعة بتميزهن.
- إن المتوسط الحسابي العام للمحور (٣.٨٠) يقع في فئة مدى المتوسطات الموافقة.

- إن غالبية الانحراف المعياري (١) مما يعني عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك يؤكد أن هناك أشكال للتنمر الإداري في بيئة العمل النسائية.
- حصلت بعض العبارات على أعلى متوسط حسابي (٤.٢) يقع في مدى المتوسطات موافق بشدة وهي كل من : تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، عدم الحرص على تطوير مهارات المتنمر عليهم بحجب ترشيحهن للتدريب ، متابعة أداء الموظفين بهدف تصيد الأخطاء، بانحراف معياري بين (١-١.١) ، وذلك مؤشر يؤكد على وجود أشكال التنمر في بيئة العمل النسائية.
- تتفق النتائج المتوصل إليها مع دراسة كل من دراسة الزعبي (٢٠١٤) ، ودراسة مغار (٢٠١٥) التي اكدت أن سلوك التنمر يُمارس من صاحب السلطة على من دونه ، كما تتفق مع دراسة عبد الرحيم (٢٠١٧) في أن القادة لا يؤدون دروهم بشكل صحيح تجاه ظاهرة التنمر.

نتائج سؤال الدراسة: ما النمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتنمرات في بيئة

العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة:

للإجابة على هذا السؤال تم تطبيق المعالجات الإحصائية اللازمة من نسبة مئوية

ومتوسط حسابي وانحراف معياري ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٧)

النمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتميزات في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات %				العبرة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة		
٠.٨	٤.٤	٠	٥.٧	٥.٧	٣٥.٧	٥٢.٩	١. تستخدم فعل الأمر بكثرة .
١.٢	٣.٣	٠	١١.٤	٤.٣	٣٢.٩	٥١.٤	٢. تركز السلطة في مجموعة محددة من الموظفين
٠.٩	٤.٢	٠	٧.١	١١.٤	٣٧.١	٤٤.٣	٣. تصر على رأيها فقط دون سند منطقي
١.١	٣.٩	٠	١٧.١	١١.٤	٢٧.١	٤٤.٣	٤. تتعدم ثقافتها بموظفاتها اللاتي تخشى تفوقهن.
١.٢	٣.٢	٠	١٥.٧	٢٢.٩	١٨.٦	٤٢.٩	٥. تدرس شخصيات الموظفين بهدف الكشف عن مواطن الضعف واستغلالها
١.١	٣.٥	٠	١٧.١	١١.٤	٢٨.٦	٤٢.٩	٦. تنصيد الأخطاء لإيقاع العقاب
١	٣	٠	١٠	١١.٤	٣٥.٧	٤٢.٩	٧. تسير الموظفين كما تشاء لتحقيق مكاسبها الشخصية.
١.١	٣.٩	٠	١٠	٧.١	٤١.٤	٤١.٤	٨. تقييد أداء الموظفين مما يحد من ابداعاتهن في العمل
١.١	٣	٠	١٥.٧	١٥.٧	٣٠	٣٨.٦	٩. تتصرف وفق هواها فتلجأ الى النقد غير الموضوعي
١.٢	٣.٥	٠	٢٤.٣	١٤.٣	٢٥.٧	٣٥.٧	١٠. تساعد على تغلب العدوانية في بيئة العمل
٠.٩٤	٤.١	٠	١٤.٣	٢١.٤	٣١.٤	٣٢.٩	١١. تهمل النقد الموضوعي فينعكس سلبياً على تقويم الأداء
٠.٩٨	٤.٢	٠	٢٥.٧	٢١.٤	٢٨.٦	٢٤.٣	١٢. تلتزم بحرفية تنفيذ اللوائح التنظيمية.
١.٢	٣.٧	٠	٢٨.٦	١٤.٣	٣٢.٩	٢٤.٣	١٣. تركز على إنتاجية العمل على حساب العلاقات الإنسانية
١.١	٣.٩٧	٠	٣٨.٦	١٥.٧	٢٢.٩	٢٢.٩	١٤. تشارك موظفاتها الرأي ثم ترجح المناسب
١.٢	٣.١	٠	٤٧.١	١٨.٦	١١.٤	٢٢.٩	١٥. تعزز روح المسؤولية لدى الموظفين بإشراكهن في صنع القرار.
١.٢	٣.١	٠	٤٠	١٨.٦	٢٠	٢١.٤	١٦. مرنة بأدائها لأنها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية به
١.٠٨	٣	٠	٤٠	٢١.٤	١٨.٦	٢٠	١٧. توجه النقد الموضوعي لأعضاء فريق العمل الذي تنتمي إليهن
١.١	٣.٠٤	٠	٤٥.٧	١٧.١	١٨.٦	١٨.٦	١٨. تفوض بعض الصلاحيات للموظفات في ضوء خبراتهن وامكاناتهن
١.٠٥	٣.٨	٠	٤٥.٧	٢٢.٩	١٥.٧	١٥.٧	١٩. تنوع آليات متابعة تقويم الأداء وفق مؤشرات موضوعية
٠.٩٧	٤.١	٠	٤٤.٣	٢٧.١	١٤.٣	١٤.٣	٢٠. تفرط في تسامحها مع أخطاء الموظفين
١.٢	٣.٢	٠	٤٥.٧	١٨.٦	٢١.٤	١٤.٣	٢١. توجه السلوك الوظيفي بأسلوب مناسب يهدف لتعديله
١.١	٣.٩٩	٠	٤١.٤	٣٢.٩	١٤.٣	١١.٤	٢٢. تمنح الموظفين حرية مطلقة دون مراجعة مدى إنجازهن للمهام
							إجمالي المتوسط الحسابي=٣.٦

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- اتفقت بشدة عينة الدراسة بنسبة (٥٢.٩%) ، وبنسبة (٣٥.٧%) بدرجة موافقة ، على إستخدام القاندة لفعل الأمر فعل الأمر بكثرة
- وافقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٥١.٤%) بأن القاندة المتمررة تركز السلطة في مجموعة محددة من الموظفين
- رأي أفراد العينة بنسبة (٤٤.٣%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق بشدة ، أن القاندة المتمررة تصر على رأيها فقط دون سند منطقي ، و تنعدم ثققتها بموظفاتها اللاتي تخشى تفوقهن.
- وافق عينة الدراسة بشدة بنسبة (٤٢.٩%) على أن القاندة المتمررة تدرس شخصيات الموظفين بهدف الكشف عن مواطن الضعف واستغلالها، و تتصيد الأخطاء لإيقاع العقاب، و تسير الموظفين كما تشاء لتحقيق مكاسبها الشخصية..
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٤١.٤%)، و بدرجة موافق بنسبة (٤١.٤%) على أن القاندة المتمررات يقيدن أداء الموظفين مما يحد من ابداعاتهن في العمل.
- إن مدى المتوسطات للمحور يقع في فئة الموافق حيث حقق (٣.٦).
- الانحراف المعياري (من ٠.٨-١.٢) في غالبية المحور مما يعني عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك يؤكد أن نمط القاندة المتمررات يميل للتسلطية في بيئة العمل النسائية.
- حصلت بعض العبارات على أعلى متوسط حساب من (٤.٢-٤.٤) يقع في مدى المتوسطات موافق بشدة وهي كل من : تستخدم فعل الأمر بكثرة ، و تصر على رأيها فقط دون سند منطقي ، و تلتزم بحرفية تنفيذ اللوائح التنظيمية. بإنحراف معياري بين (٠.٨-٠.٩) ، وذلك مؤشر يؤكد على وجود نمط قيادي يميل للتسلط في بيئة العمل النسائية.

▪ تتفق النتائج المتوصل إليها مع دراسة مغار (٢٠١٥) التي وصفت شخصية القائد المتنمر بالاستبدادية وحب السيطرة والهيمنة ، كما اتفقت أيضاً مع دراسة ألهم (٢٠١٩) في سيطرة النمط التقليدي على بيئة العمل ، ودراسة الشوابكه (٢٠١٩) في المراقبة المفرطة والنقد المستمر

٢٣. نتائج سؤال الدراسة : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة على أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتنمرات تعزي لمتغيرات الدراسة : المؤهل التعليمي ، الدرجة العلمية ، المجال الوظيفي ، سنوات الخدمة، البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية):
للإجابة على هذا السؤال استخدم اختبار التباين للتعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة على أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتنمرات تعزي لمتغيرات الدراسة : المجال الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية)؟، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٨)

الفروق الإحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمترات تعزي لمتغيرات الدراسة : المجال الوظيفي (إداري/أكاديمي/أكاديمي إداري)، عدد سنوات الخدمة ، عدد البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المجال الوظيفي (إداري/أكاديمي/أكاديمي إداري)	بين المجموعات	107.7	44	2.45	12.6	0.000
	داخل المجموعات	4.9	25	0.195		
	الإجمالي	112.6	69			
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	4.6	44	0.11	1.5	0.126
	داخل المجموعات	1.7	25	0.07		
	الإجمالي	6.3	69			
عدد البرامج التدريبية في مجال الممارسات التنظيمية	بين المجموعات	65.91	44	1.5	3.732	0.000
	داخل المجموعات	10.03	25	0.401		
	الإجمالي	75.94	69			

يتضح من الجدول السابق مايلي:

١. توضح قيمة (ف) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمترات تعزي لمتغير المجال الوظيفي (إداري/أكاديمي/أكاديمي إداري)
٢. تدل قيمة (ف) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمترات تعزي لمتغير عدد سنوات الخدمة.
٣. توضح قيمة (ف) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عينة الدراسة عن أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتمترات تعزي لمتغير عدد البرامج التدريبية وورش عمل حضرتها في مجال الممارسات التنظيمية

وهكذا نستنتج أن أشكال التنمر الإداري والنمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المنتمات لا يتأثرا بمتغيرات الدراسة لأن ذلك له علاقة بمدى قناعة القيادات على تطبيق القيادة التشاركية التي تحرص على مشاركة كافة منسوبي المنظمة في تغيير إجراءات العمل والتحول الى فرق عمل متعاونة تنجز مهامها في إطار حوكمة للإجراءات بهيكل تنظيمي شبكي مرن يدعم النمط الديمقراطي التشاركي يحقق الميزة التنافسية المستدامة للأداء المؤسسي.

➤ نتائج سؤال الدراسة عن انعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة:

للتعرف على انعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر عينة الدراسة تم تطبيق التحاليل الإحصائية اللازمة لعبارات المحور، وتوصلت للنتائج التالية:

جدول رقم (٩)

انعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات %				العبرة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة		
٠.٨	٤.٦	٢.٩	٠	٥.٧	٢٠	٧١.٤	١. بيئة عمل غير محفزة يسودها الشللية الوظيفية
٠.٨	٤.٦	٢.٩	٠	٠	٢٧.١	٧٠	٢. انخفاض الرضا الوظيفي
٠.٨	٤.٥	٢.٩	٠	٢.٩	٢٧.١	٦٧.١	٣. تقديم طلب نذب الى مكان آخر
٠.٨	٤.٥	٢.٩	٠	٥.٧	٢٥.٧	٦٥.٧	٤. تشوه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل
٠.٨	٤.٥	٢.٩	٠	١.٤	٣١.٤	٦٤.٣	٥. ضعف الولاء التنظيمي
٠.٨	٤.٦	٢.٩	٠	٢.٩	٣٠	٦٤.٣	٦. تقديم نقل الى مكان آخر داخل أو خارج المنظمة
١	٤.٤	٤.٣	٠	١١.٤	٢٠	٦٤.٣	٧. زيادة الصراعات الوظيفية في بيئة العمل.
٠.٨	٤.٥	٢.٩	٠	٠	٣٤.٣	٦٢.٩	٨. عدم الرغبة في العمل
٠.٩	٤.٤	٢.٩	٠	٨.٦	٢٧.١	٦١.٤	٩. غياب الحماية الوظيفية
٠.٩	٤.٤	٢.٩	١.٤	٥.٧	٢٨.٦	٦١.٤	١٠. قصور في الشعور بالامن الوظيفي
٠.٩	٤.٤	٢.٩	١.٤	٨.٦	٢٥.٧	٦١.٤	١١. قصر حلقة الابداع الشكلي على فئة محددة

١	٤.٤	٤.٣	٠	٨.٦	٢٥.٧	٦١.٤	١٢. هشاشة القرارات الإدارية المتخذة.
١	٤.٤	٤.٣	٠	١١.٤	٢٢.٩	٦١.٤	١٣. تزايد الشللية الوظيفية التي تسعى لمصلحتها الشخصية فقط.
٠.٨	٤.٥	٢.٩	٠	٤.٣	٣٢.٩	٦٠	١٤. انخفاض مستوى الأداء لأدنى حد
١	٤.٤	٤.٣	٠	٨.٦	٢٧.١	٦٠	١٥. غياب التقويم الموضوعي للاداء
٠.٨	٤.٤	٢.٩	٠	٥.٧	٣٤.٣	٥٧.١	١٦. تفشي ظاهرة الصمت الوظيفي
١	٤.٤	٤.٣	١.٤	٥.٧	٣١.٤	٥٧.١	١٧. قصور في تحقيق الميزة التنافسية بالاداء
١.١	٤.٣	٥.٧	٠	١٠	٢٧.١	٥٧.١	١٨. تجميل ظاهر العمل مع اهمال حقيقة المحتوى
١	٤.٤	٤.٣	١.٤	١.٤	٣٧.١	٥٥.٧	١٩. انتشار سمعة سلبية عن المنظمة
١	٤.٣	٤.٣	١.٤	١١.٤	٢٧.١	٥٥.٧	٢٠. محدودية نتائج الأهداف المتحققة في البيئة الوظيفية.
٠.٨	٤.٤	٢.٩	٠	٢.٩	٤٢.٩	٥١.٤	٢١. العزلة التنظيمية
٠.٨	٤.٣	٢.٩	١.٤	١.٤	٤٧.١	٤٧.١	٢٢. ضعف في الأداء الوظيفي
١	٤.٢	٢.٩	٢.٩	١٥.٧	٣٢.٩	٤٥.٧	٢٣. انعدام الثقة بالنفس
١	٤.٣	٢.٩	١.٤	٧.١	٤٢.٩	٤٥.٧	٢٤. مرض المناخ الوظيفي
١	٤.٢	٤.٣	٠	١١.٤	٤٠	٤٤.٣	٢٥. صمت الإدارة عن سلوكيات التمرن الاداري
إجمالي المتوسط الحسابي=٤.٤١٢							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- اتفقت بشدة عينة الدراسة بنسبة (٧١.٤%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق بشدة ، وبنسبة (٢٠%) بدرجة موافقة ، على أن من إنعكاس التمرن الإداري توفر بيئة عمل غير محفزة يسودها الشللية الوظيفية
- رأي أفراد العينة بنسبة (٧٠%) ، وبنسبة (٢٧.١%) بدرجة موافقة ، على إنعكاس التمرن الإداري على بيئة العمل يظهر في انخفاض الرضا الوظيفي
- وافقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦٧.١%) ، وبدرجة موافقة بنسبة (٢٧.١%) بأن تقديم طلب نذب الى مكان آخر أحد صور انعكاس التمرن الإداري على بيئة العمل النسائية.

- وافق عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦٥.٧%) ، وبدرجة موافق بنسبة (٢٥.٧%) على أن تشوه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل يمثل انعكاس التنمر الإداري على أداء المتضررات من التنمر.
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦٤.٣%)، على أن إنعكاس التنمر الإداري على أداء المتنمر عليهن يظهر في صور عدة منها: ضعف الولاء التنظيمي، و تقديم نقل الى مكان آخر داخل أو خارج المنظمة، و زيادة الصراعات الوظيفية في بيئة العمل.
- أكد أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦٢.٩%)، وبدرجة موافق بنسبة (٣٤.٣%) على أن إنعكاس التنمر الإداري على المتنمر عليهن يؤدي الى عدم رغبتهن في العمل .
- وافق أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦١.٤%)، أن من صور إنعكاس التنمر الإداري على المتضررات منه ما يلي: غياب الحماية الوظيفية، و قصور في الشعور بالامن الوظيفي، و قصر حلقة الابداع الشكلي على فئة محددة، و هشاشة القرارات الإدارية المتخذة، و تزايد الشللية الوظيفية التي تسعى لمصلحتها الشخصية فقط.
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦٠%)، أن من صور انعكاس التنمر الإداري على المتضررات منه انخفاض مستوى الأداء لأدنى حد، و غياب التقويم الموضوعي للاداء.
- وافقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٥٧.١%) على أن من مؤشرات إنعكاس التنمر الإداري على المتضررات منه في بيئة العمل النسائية : تفشي ظاهرة الصمت الوظيفي، و قصور في تحقيق الميزة التنافسية بالاداء، و تجميل ظاهر العمل مع اهمال حقيقة المحتوى.
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٥٥.٧%) على أن من مؤشرات انعكاس التنمر الإداري على المتضررات منه انتشار سمعة سلبية عن المنظمة، و محدودية نتائج الأهداف المتحققة في البيئة الوظيفية.

- وافقت بشدة نسبة (٥١.٤%) ، وبدرجة موافق بنسبة (٢٠.٩%) على أن العزلة التنظيمية تؤكد على انعكاس التنمر الإداري على المتضررات منه في بيئة العمل النسائية.
 - أكدت عينة الدراسة على إنعكاس التنمر الإداري على أداء المتضررات منه في بيئة العمل النسائية بمتوسط حسابي (٤.٤) يقع في مدى المتوسطات الموافقة بشدة.
 - الانحراف المعياري (من ٠.٨-١) في غالبية المحور مما يعني عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك مؤشر على إنعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتنمر عليهن في بيئة العمل النسائية.
 - حققت كافة عبارات المحور على أعلى متوسط حساب من (٤.٢-٤.٦) يقع في مدى المتوسطات موافقة بشدة مما يؤكد إنعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية ، بإنحراف معياري بين (٠.٨-١) ، وذلك مؤشر يدعم إنعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتنمر عليهن في بيئة العمل النسائية.
 - تتفق النتائج المتوصل إليها مع دراسة الشوابكة (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن التنمر ينعكس على الأداء والدافعية للعمل وانخفاض الرضا الوظيفي ، ودراسة الزعبي (٢٠١٤) التي أوصت بإيجاد بيئة عمل داعمة ومحفزة للإنتاجية وحل الصراعات الوظيفية وبناء فرق العمل المتعاونة.
- نتائج سؤال الدراسة عن مقترحات الحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية
- تم تطبيق مقابلة على عدد من الخبراء المتخصصين في المجال التربوي ، ثم استخرجت النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري على نتائجها ، التي تتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

مقترحات الحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للإجابات %					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
٠.٨	٤.٦	٢.٦	-	٢.٦	٢٣.٧	٧١.١	١. القضاء على المحسوبية في العمل
٠.٩	٤.٦	٢.٦	٢.٦	-	٢٣.٧	٧١.١	٢. منح الموظفة لكامل حقوقها الوظيفية
٠.٩	٤.٥	٢.٦	٢.٦	٢.٦	٢٨.٩	٦٣.٢	٣. وضع سياسات واضحة ضد التنمر الإداري
٠.٥	٤.٦	-	-	-	٣٦.٨	٦٣.٢	٤. تشجيع روح المبادرة السلمية
٠.٥	٤.٦	-	-	-	٣٦.٨	٦٣.٢	٥. دعم العلاقات الودية بين الموظفين
٠.٧	٤.٦	-	٢.٦	٢.٦	٣١.٦	٦٣.٢	٦. تنفيذ الورش التدريبية التي تسمح بتبادل الرأي في مناخ صحي.
٠.٦	٤.٦	-	٢.٦	-	٣٦.٨	٦٠.٥	٧. نشر ثقافة تنظيمية تحارب التنمر الإداري
٠.٧	٤.٥	-	٢.٦	٥.٣	٣٤.٢	٥٧.٩	٨. تصميم آليات للكشف على التنمر الإداري
٠.٦	٤.٥	-	٢.٦	-	٤٢.١	٥٥.٣	٩. ترسيخ قيم تنظيمية ترفض التنمر الإداري
٠.٦	٤.٥	-	-	٢.٦	٤٢.١	٥٥.٣	١٠. مرونة الأداء الإداري بما يحد من التنمر
٠.٨	٤.٥	٢.٦	-	-	٤٢.١	٥٥.٣	١١. إتاحة الفرصة أمام الجميع للتدريب بما يتفق مع اللوائح التنظيمية
٠.٧	٤.٥	-	٢.٦	٢.٦	٣٩.٥	٥٥.٣	١٢. وضع آليات تقييم نتائج الأداء بموضوعية.
٠.٨	٤.٤	-	٥.٣	-	٣٩.٥	٥٥.٣	١٣. تصميم آليات للعمل بفرق عمل متكافئة في أطر حوكمة موضوعية.
٠.٧	٤.٤	-	٢.٦	٥.٣	٣٩.٥	٥٢.٦	١٤. تصميم قنوات اتصال تمكن من الكشف على التنمر الإداري.
٠.٩٨	٤.٣	٥.٣	-	٥.٣	٣٩.٥	٥٠	١٥. إعادة النظر في شروط الترشيح للمناصب القيادية
٠.٩	٤.٣	-	٢.٠٦	٧.٩	٤٢.١	٤٧.٤	١٦. توزيع سلطة اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية للحد من التنمر الإداري
٠.٩	٤.٢	-	٧.٩	٥.٣	٤٢.١	٤٤.٧	١٧. سرعة معالجة شكاوى التنمر بشفاافية
٠.٥	٤.٤	-	-	-	٥٥.٣	٤٤.٧	١٨. منح الحرية في انجاز الأعمال في ضوء أطر

حوكمة واضحة							
٠.٩	٤.٢	٢.٦	٢.٦	٧.٩	٤٤.٧	٤٢.١	١٩. الاستماع بموضوعية لشكوى ضحايا التنمر
٠.٩	٤.٢	٢.٦	٥.٣	٢.٦	٤٧.٤	٤٢.١	٢٠. ترشيح منسوبي الجامعة لدورات تدريبية خارجية لاكتساب آليات علاج التنمر
٠.٧	٤.٣	-	-	١٠.٥	٥٠	٣٩.٥	٢١. الاعتراف بمشكلة التنمر الإداري
٠.٩٥	٤.١	٢.٦	٢.٦	١٥.٨	٣٩.٥	٣٩.٥	٢٢. الورش التدريبية الخارجية عن آليات علاج التنمر الإداري تقلل من حساسية الموضوع.
٠.٨	٤.٢	-	٥.٣	٧.٩	٥٠	٣٦.٨	٢٣. ترشيح أعضاء هيئة التدريس لدورات تدريبية خارجية لاكتساب آليات علاج التنمر الإداري.
٠.٩	٤.٢	٢.٦	-	١٣.٢	٤٧.٤	٣٦.٨	٢٤. الدورات التدريبية الخارجية قد تقلل الخجل من موضوع التنمر الإداري
٠.٥	٤.٣	-	-	-	٦٥.٨	٣٤.٢	٢٥. عقد لقاءات علمية عن مؤشرات التنمر الإداري
٠.٨	٤.٢	٢.٦	-	٥.٣	٥٧.٩	٣٤.٢	٢٦. تفويض مستشار محايد لدراسة شكاوي الموظفين
٠.٩	٤	٢.٦	-	٢٨.٩	٤٤.٧	٢٣.٧	٢٧. تكليف خبير خارجي لتقييم المقترحات الإبداعية.
إجمالي متوسط الحسابي للمحور = ٤.٤							

نستنتج من الجدول السابق التالي:

- أكد أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٧١.١%)، وبدرجة موافق بنسبة (٢٣.٧%) على القضاء على المحسوبية في العمل، و منح الموظفة لكامل حقوقها الوظيفية.
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٦٣.٢%)، على وضع سياسات واضحة ضد التنمر الإداري، و تشجيع روح المبادرة السليمة، و دعم العلاقات الودية بين الموظفين، بالإضافة الى تنفيذ الورش التدريبية التي تسمح بتبادل الرأي في مناخ صحي.
- اتفقت بشدة عينة الدراسة بنسبة (٦٠.٥%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق بشدة ، وبنسبة (٣٦.٨%) بدرجة موافقة ، على نشر ثقافة تنظيمية تحارب التنمر الإداري.
- رأي أفراد العينة بنسبة (٥٧.٩%) ، وبنسبة (٣٤.٢%) بدرجة موافقة ، على تصميم آليات للكشف على التنمر الإداري

- وافق أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٥٥.٣%)، ترسيخ قيم تنظيمية ترفض التنمر الإداري ، و مرونة الأداء الإداري بما يحد من التنمر، و إتاحة الفرصة امام الجميع للتدريب بما يتفق مع اللوائح التنظيمية، و وضع آليات تقييم نتائج الأداء بموضوعية، و تصميم آليات للعمل بفرق عمل متكافئة في أطر حوكمة موضوعية.
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٥٢.٦%)، وبدرجة موافق بنسبة (٣٩.٥%) على اقتراح تصميم قنوات اتصال تمكن من الكشف على التنمر الإداري..
- وافقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٥٠%) ، وبدرجة موافق بنسبة (٣٩.٥%) على مقترح إعادة النظر في شروط الترشيح للمناصب القيادية.
- أكدت عينة الدراسة من الخبراء المتخصصين على مقترحات الحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية بمتوسط حسابي (٤.٤) يقع في مدى المتوسطات الموافقة بشدة.
- الانحراف المعياري (من ٠.٥-٠.٩) في غالبية المحور مما يعني عدم تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك يدعم مقترحات الخبراء الخاصة بالحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية.
- حققت غالبية عبارات المحور على أعلى متوسط حساب من (٤.٢-٤.٦) يقع في مدى المتوسطات موافق بشدة مما يؤكد على مقترحات الحد من التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية من خلال نشر بيئة عمل صحية في المنظمة
- تتفق النتائج المتوصل إليها مع دراسة كروس وآخرون (٢٠١١) الذي اكدت على أهمية التدريب حول التنمر ، ودراسة القحطاني (٢٠٠٨) في ضرورة إعادة النظر في الإجراءات المتبعة للحد من التنمر

التوصيات

توصي الباحثان في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج بالتالي:

- إعادة النظر الى ممارسات القيادات التنظيمية ورصد المتمر منها وتقويمه.
- رصد الميزانيات لبحث التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية وتقديم حلول مناسبة لعلاج أضرارها.
- إجراء مزيد من الدراسات حول تطوير مهارات القيادات النسائية و تدريبهن حول مهارات التواصل.
- إعادة النظر في معايير الترشيح للمناصب القيادية والابتعاد عن المحسوبية .
- التحول من النمط البيروقراطي الى الديمقراطي الذي يحد من ظاهرة التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الإبراهيم، لمياء، ٢٠٢٠، الجودة للحد من التمرم الوظيفي، تم استرجاعها يوم ١٥ / ٥ / ٢٠٢١، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

<https://www.alyaum.com/articles/6234728/>

ألهم، هبة الله، (٢٠١٩)، إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"، بحث مسئل من رسالة دكتوراه، منشور في مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، المجلد ١٢، العدد ٣، الخريف، ص ص ١٩٥ - ١٥٣

الشوابكة، عرين (٢٠١٩)، أثر سلوكيات التمرم في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار، منشورة على الشبكة العنكبوتية، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

<https://library.meu.edu.jo/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=42400>

الجار الله، عبدالعزيز، (٢٠١٤) التمرم الإداري، صحيفة الجزيرة، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

<http://www.al-jazirah.com/2014/20140825/ln43.htm>

الدسوقي، مجدي محمد (٢٠١٦). مقياس السلوك التمرمي للأطفال المراهقين. القاهرة: دار جوانا للنشر والتوزيع.

الدوبك، تيسير وآخرون (٢٠٠١). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي (الطبعة الثالثة)، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية

ظهراً من الرابط الالكتروني التالي: [#https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NCEP/](https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NCEP/)

جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن، (٢٠٢١)، إحصائية من الإدارة العامة للموارد البشرية في الجامعة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحسيني، عامر، (٢٠١٨)، التمرم الإداري والوظيفي، صحيفة الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

https://www.aleqt.com/2018/09/05/article_1448216.html

الشيخ، فيصل، (٢٠١٨م)، حماية الموظف من "التنمر الإداري، صحيفة الوطن ، المملكة العربية السعودية ، ، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط

الالكتروني التالي: <https://alwatannews.net/article/807038/Opinion>

الزعبي ، دلال (٢٠١٤) سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الاكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها (دراسة حالة) ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، الامارات العربية المتحدة .

القحطاني ،نوره (٢٠٠٨) ،التنمر بين طلاب وطالبات المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض دراسة مسحية واقتراح برامج التدخل المضادة بما يناسب مع البيئة المدرسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود ، كلية التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

النافعي، قمرية، (٢٠١٨)، التنمر الوظيفي آفة مؤسسات العمل، صحيفة الوطن أون لاين، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط

الالكتروني التالي: <https://www.alwatan.com.sa/article/366159>

السماري، عبدالعزيز (٢٠١٦) المدير المتسلط، صحيفة الجزيرة ، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

<https://www.al-jazirah.com/2016/20160414/ar5.htm>

عبد الرحيم، محمد (٢٠١٧) ، دور مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الشرقية في مواجهة التنمر المدرسي من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد ٨٥، مايو، القاهرة، مصر .

عبيدات ،ذوقان وآخرون.(١٩٩٨م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٦، عمان،الأردن، دار الفكر .

الصبيحين، علي موسى، القضاة، محمد فرحان. (٢٠١٣). سلوك التَّنَمُّر عند الأطفال والمُراهقين. الرياض: جامعة نايف العربيَّة للعلوم الأمنية.

عودة ، أحمد ، وفتحى، ملكاوي(١٩٩٢م)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.

الطريري، عبد الرحمن.(١٩٩٧م).القياس النفسي، والتربوي -نظرياته، وأسس، وتطبيقاته، الرياض، مكتبة الرشد.

الملتقى التدريب التربوي. (٢٧ - ٢٩ / ١ / ٢٠١٧). التَّنَمُّر المدرسي لمرحلتى الطفولة والمُراهقة الأسباب والعلاج. عمان: المركز الدولي للطفولة والتَّعليم المُبَكِّر والتطوير.

الملحم، خالد، ٢٠٢١، التمر الوظيفي، تم استرجاعها يوم ١٥ / ٥ / ٢٠٢١، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.alyaum.com/articles/6312536>

مفتي، محمد، (٢٠٢٠) التمر الإداري. صحيفة عكاظ، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.okaz.com.sa/articles/authors/2024263>

النجيمش، محمد (٢٠٢٠) التمر الإداري، مجلة الرجل، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.arrajol.com/content/192216>

النافعي، قمرية، (٢٠١٨) التمر الوظيفي جريدة الرياض، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٠، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي: www.alriyadh.com/1657741

مغار، عبدالوهاب، (٢٠١٥م)، التمر الوظيفي-مقاربة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤٣، يونيو، مجلد ب، الجزائر.

الزعيبي، دلال، مهيدات، زران، (٢٠١٤)، سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها -دراسة حالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣٥). الإمارات العربية المتحدة.

فليه، فاروق. والزكي، أحمد. (٢٠٠٤م). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء.

المليجي، رضا، (٢٠١١)، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

قاموس المعاني، ٢٠٢١، تم الاسترجاع يوم ١٥ / ٥ / ٢٠٢١، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-en/bullying>

القحطاني، نورة سعد. (٢٠١٥). مدى الوعي بالتمر لدى مُعلِّمات المرحلة الابتدائية وواقع الإجراءات لمنعه في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، الرياض. مجلة رابطة التربويين العرب، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٨٥)، ٧٩ - ١٠٢.

قطامي، نايفة، والصريراية، منى. (٢٠٠٩). الطفل المتمرد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abalkhai , Jouharah M. (2020), Women managing women: hierarchical relationships and career impact , CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL , EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, HOWARD HOUSE, WAGON LANE, BINGLEY BD16 1WA, W YORKSHIRE, ENGLAND ,DOI: 10.1108/CDI-01-2019-0020 , April,
- Cross, et al. (2011). National Safe Schools Framework: Policy and Practice to reduce bullying in Australian schools. **International Journal of Behavioral Development**. 35(5), 398–404.
- Dedyna, Katherine, (2008), Researchers study habits of club denizens, It was referred back to him at 2pm. On 25/06/2020 on the following link:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qNXnMcRYMr0J:https://www.workplacebullying.org/press/timescolonist112008.html&client=firefox-b-d&hl=en&gl=sa&strip=1&vwsrc=0>
- Dunn, Kelly,(2000),Bullying in the Workplace Often Goes Unnoticed, Workforce, Vol 79, Issues4, p28, April, United States.
- Wayne,(2000),
- Isaac,Stephen., Michael ,William,(1995),"Handbook in Fesearch and Evaluation.
- Keiuh, S. & Martin, M. E. (2005). Cyber-bullying: creating aculture of respect in a cyber world Reclaiming. **Children and yuth vol.** 13(14) pp.224-228
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416
- Olweus, D. (1993). **Bullying at school: what we know and what can do.** Oxford & Cambridge: Blackwell publishers.
- Raineri, Raineri, Frear ,Dean& Edmond, Jennifer,(2011),An Examination of the Academic Reach of Faculty and Administrator Bullying, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 2No. 12, July, United Sates of America.
- Smith-Heavenrich, S. (2001). Kids hurting kids: Bullies in the schoolyard. **Mothering Magazine**, (12). 43-59.
- Sweeney.(2007).Organizational chaos and relative powerlessness, Breeding ground for bullies? Research Brief. *Academy of management perspective*,27-28