

التنمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية دراسة تطبيقية في البيئة المصرية

إعداد:

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم(*)

ملخص

يعتبر التنمر في مكان العمل من المشكلات المعاصرة في المجتمعات الحديثة، وهو يسبب تأثيرات سلبية على العاملين والإدارة وجودة العمل والإنتاجية. فمن الناحية النظرية، ليس من المستغرب أن التنمر في مكان العمل يرتبط بصحة ورفاهية العاملين المستهدفين. ولعل السمة المشتركة لمعظم نماذج الإجهاد المهني هي أن الضغوطات في البيئة المهنية تولد تغيرات جسدية أو نفسية أو سلوكية سلبية في الفرد تظهر لاحقاً في تفاعلات الإجهاد طويلة المدى، مثل: ضعف الصحة، وانخفاض الأداء، وعدم الرضا الوظيفي.

ولقد تمت الدراسة التطبيقية في البيئة المصرية في هذا البحث على جميع العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين بالمقر الرئيس بمدينة السادس من أكتوبر في كافة الدرجات الوظيفية في مختلف الإدارات بالأكاديمية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حوالي نصف العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين قد تعرضوا للتنمر بشكل من الأشكال الموجودة في الأبعاد الخمسة للتنمر في مكان العمل الواردة بهذا البحث؛ حيث تعرض (٣١.٤%) للتنمر في مجالات تهدد وضعهم المهني، وتعرض (٢٦.٦٩%) للتنمر في مجالات تهدد وضعهم الشخصي، وتعرض (٥٣.٤٧%) للتنمر في مجال

(*) أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم : أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - رئيس شعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ومدير الأكاديمية المهنية للمعلمين السابق.

العزل، وتعرض (٨٣٪) للتمتر في مجالات الأعمال الإضافية والإجهاد، وأخيرا، تعرض حوالي (٦٠٪) من العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين للتمتر في مجالات تزعزع استقرارهم المهني. وقد قدم البحث العديد من التوصيات تم تصنيفها إلى توصيات عامة، وتوصيات خاصة بمكان تطبيق الدراسة.

كلمات مفتاحية: التتمتر في مكان العمل - الأكاديمية المهنية للمعلمين.

Workplace Bullying in the Governmental Agencies An applied Study in the Egyptian Environment

Prepared by: Prof. Salah El-Din Abdel Aziz Ghoneim^(*)

Summary

Workplace bullying is a contemporary problem in modern societies, and it causes negative effects on workers, management, work quality and productivity. In theory, it is not surprising that workplace bullying is related to the health and well-being of the workers targeted. Perhaps a common feature of most work stress models is that stressors in the work environment generate negative physical, psychological, or behavioral changes in the individual that appear later in long-term stress reactions such as poor health, decreased performance, and job dissatisfaction.

The applied study in the Egyptian environment was carried out in this research on all employees of the Professional Academy for Teachers (PAT) at the headquarters in Sixth of October City in all job grades in the various departments of the Academy.

The study found the following results: about half of the employees of PAT have been exposed to bullying in some of the forms found in the five dimensions of bullying in the workplace mentioned in this research; where (31.4%) were subjected to bullying in areas that threaten their personal standing, (53.47%) were exposed to bullying in the field of isolation, and (83%) were subjected to bullying in areas of overwork and stress. About (60%) of the employees of PAT bully in areas of destabilization.

(*)Salah El-Din Abdel Aziz Ghoneim :Professor of Educational Administration and Planning - Head of the Educational Planning Research Unit at the National Center for Educational Research and Development (NCERD) and former Director of the Professional Academy for Teachers (PAT).

The research presented many recommendations that were classified into general recommendations and recommendations for the place of application of the study.

Key words: Workplace Bullying- Professional Academy for Teachers (PAT)

التممر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية دراسة تطبيقية في البيئة المصرية

إعداد:

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم

مقدمة

تتميز الحياة العملية المعاصرة بتغييرات تنظيمية متكررة مع مجموعة متنوعة من النتائج السلبية الموثقة للعاملين؛ مثل فقدان السيطرة، وزيادة عبء العمل، وتعارض الأدوار والعلاقات المتوترة بين الأشخاص، وانعدام الأمن الوظيفي. وتشير هذه النتائج أيضا إلى أن خصائص التغييرات التنظيمية قد يكون لها بالفعل عواقب وخيمة مثل زيادة التحرش والتممر في العمل، وقد تؤدي بسهولة إلى زيادة التمر من قبل المديرين من أجل تحقيق الأهداف وفرض الانضباط. علاوة على ذلك، قد تؤدي التغييرات المفروضة في حد ذاتها إلى تغيير المهام أو ظروف العمل بطريقة تهدف إلى الإيذاء أو على الأقل تعتبر غير عادلة وعدائية وترهيبية ومهينة بالنسبة للعاملين (Skogstad, Matthiesen, and Einarsen, 2007, 58-59).

ويهتم الباحثون والمنظمات والهيئات التنظيمية بشكل متزايد بشرح ظاهرة التمر في مكان العمل، وهي ظاهرة غير محددة المعالم، ولكنها مدمرة بشكل كبير. كشفت الأبحاث أن التمر في مكان العمل شكل معقد ومتعدد الأسباب وذاتي للغاية من السلوك السلبي في مكان العمل، مع إمكانية التسبب في ضرر شديد للأفراد والمنظمات على حد سواء (Bartlett & Bartlett, 2011; Hoel & Salin, 2003; Nielsen & Einarsen, 2011; Zapf & Einarsen, 2012).

ينظر إلى التمر في مكان العمل على أنه ظاهرة متعددة الأوجه، تتأثر بخصائص المتممر والهدف ومجموعة العمل والمنظمة (Harvey, Heames, Richey, and)

(Leonard, 2006). ولكن يجب أن يفهم التمر على أنه سلوك غير مقبول وغير أخلاقي تماما في أماكن العمل (Feijó, Graf, Pearce, and Fassa, 2019). ووفقاً لإحدى الدراسات، فإن ٨١٪ من المتتمرين هم من المديرين، و٤٪ من الزملاء، و٥٪ من الرتب الأدنى. أولئك الذين يعانون من التمر لديهم مشاكل نفسية تراكمت بمرور الوقت وتحمل طوال حياتهم. يحدث التمر مرارا وتكرارا من قبل هؤلاء الأفراد؛ لأن المنظمة إما أن تتجاهل سلوكهم، أو لا تعرف كيفية التعامل مع القضايا وتطبيق السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بالسلوكيات المقبولة (Rowell, 2005).

يمكن أن يتم التمر في مكان العمل بعدة طرق، بما في ذلك من خلال الإساءة اللفظية أو الجسدية، عبر البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، وغرف الدردشة عبر الإنترنت، والرسائل الفورية أو غيرها من قنوات التواصل الاجتماعي. في بعض الحالات، يمكن أن تستمر التمر في مكان العمل خارج مكان العمل (Safe Work Australia, 2016, 7).

والطريق الأكثر شيوعا للتمر هو من خلال انعدام الأمن الوظيفي والفوضى التنظيمية. العلاقات ليست أقل قوة من انعدام الأمن الوظيفي والفوضى التنظيمية. ويلاحظ أن القوى العاملة للأقليات والعاملين في وظائف الخدمة المنخفضة يعانون بشكل روتيني من التمر على أيدي المشرفين (Hodson, Roscigno, and Lopez, 2006, 409).

وتم تحديد التمر باعتباره أحد الضغوطات الرائدة في مكان العمل، مع عواقب سلبية على الموظف الفرد، ومجموع العاملين، والمنظمات بأكملها. العاملون الذين تعرضوا للتمر لديهم مستويات أقل من الرضا الوظيفي، ومستويات أعلى من القلق والاكتئاب، ومن المرجح أن يغادروا مكان عملهم. تواجه المنظمات خطر متزايد من استنفاد المهارات والغياب، مما يستوجب معالجة هذه المخاطر من خلال التدخلات لمنع التمر (Gillen,)

(Sinclair, Kernohan, Begley, and Luyben, 2017, 1) وعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، أثبتت مجموعة متزايدة من الأدلة التجريبية أن التمر في مكان العمل مشكلة اجتماعية مهمة ذات آثار ضارة على أولئك المعرضين لها، وكذلك للمنظمات والمجتمع ككل (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011; Tepper & Henle, 2011).

في نيوزيلندا، كان الدافع للبحث عن التمر في مكان العمل داخل الخدمة العامة مدفوعا إلى حد كبير بتقارير عن مستويات عالية من التمر داخل القطاع العام الأوسع، وبالنسبة للقطاع العام النيوزيلندي، تعد تكلفة التمر في مكان العمل، على الصعيدين الشخصي والمالي، قضية بالغة الأهمية. وجد مسح النزاهة والسلوك لعام ٢٠١٣ أن ٢٥٪ من موظفي القطاع الحكومي قد تعرضوا للتمر (NZ State Services Commission, 2014)؛ ومع ذلك، فإن الأسباب الكامنة وراء هذه التقارير، والإجراءات المحددة التي يتم اتخاذها لمعالجة التمر غير معروفة نسبيا. تعتبر الوقاية من التمر في مكان العمل وإدارتها بشكل فعال في هذا السياق أمرا مهما بشكل خاص؛ نظرا لأهمية القطاع العام، وإمكانية أن تؤثر المستويات المرتفعة من التمر بشدة على تقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والخدمات الحكومية الأساسية الأخرى بشكل فعال (Omari, 2006).

وفي فنلندا، تظهر نتائج دراسة (Venetoklis, and Kettunen, 2016) بوضوح أن التمر في مكان العمل ظاهرة سلوكية شائعة جدا في الوزارات الفنلندية، خلال الاثني عشر شهرا الماضية؛ حيث أفاد أكثر من ٢٠٪ من المستجيبين (١٠٧٢ موظفاً في القطاع العام يعملون في ١٢ وزارة فنلندية) بأنهم يعانون من التمر المتعلق بمهمة العمل، و١١٪ أفادوا أنهم يعانون من التمر على المستوى الشخصي.

وفي اليابان، قد يكون تغيير بيئة الأعمال وبيئة العمل بشكل عام سبباً أو خلفية وراء التمر والمضايقة في مكان العمل. لكي تكون محددًا، فهي عوامل، مثل اتجاه متابعة النتائج بسبب المنافسة الشديدة، الناتجة عن العولمة الاقتصادية، أصبح مكان العمل ليس لديه ما يكفي من العاملين بسبب حجم العمل الكبير لكل شخص، وقد تم دفع المديرين لتحقيق نتائجهم الخاصة، وأصبح من الصعب عليهم إعطاء مرؤوسيهم الفرديين المشورة المناسبة. وبسبب التقدم في معدات معالجة المعلومات، تحول العمل إلى وحدات العمل الفردية بدلاً من وحدات الفريق، مثل النظام القائم على الأداء، أصبحت إدارة العاملين فردية، مع المنافسة الشديدة بين العاملين من مختلف أنواع العمالة وظروف العمل، ... إلخ. وهكذا، يمكن اعتبار هذه العوامل وما ينتج عنها من ضعف العلاقات الإنسانية في مكان العمل خلفية وأسباباً لمشاكل التمر في مكان العمل (Naito, 2013).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، ونتيجة لعدم وجود تعريف واضح للتمر في مكان العمل، قد تشجع الثقافات التنظيمية - إما عن قصد أو عن غير قصد - سلوك التمر. علاوة على ذلك، فإن مهارات الاتصال السيئة، والمفاهيم الخاطئة، والتنوع، وضعف المهارات الشخصية، والعولمة تساهم أيضاً في التمر في مكان العمل. وكما تشير نتائج هذه الدراسة؛ فإن التمر في مكان العمل ليس مشكلة بسيطة تتطلب حلاً واحداً يناسب الجميع. وبالنظر إلى الأسباب العديدة المدركة للتمر في مكان العمل - على كل من المستوى الفردي والمستوى التنظيمي - سيكون مدخل النظم هو الطريقة الأكثر فعالية لمعالجة هذه الظاهرة؛ حيث سيقم هذا النوع من المداخل الثقافة التنظيمية؛ لتحديد كيفية تقاوم التمر في مكان العمل، ومراجعة الإجراءات الحالية للتعامل مع التمر في مكان العمل. وأن تبنى عملية الحل على مصالح كل من المؤسسة والعاملين الأفراد، حيث إن هذا المدخل التعاوني لحل المشكلات سيكون له نتائج أكثر فعالية وطويلة الأمد، كما

سيشمل استراتيجيات وقائية، إلى جانب هياكل الدعم المقدمة (Georgakopoulos, Wilkin, and Kent, 2011, 17).

وفي أستراليا، يعد التمر في مكان العمل أمراً شائعاً في أماكن العمل الأسترالية، وله آثار مهمة على رفاه الموظفين وإنتاجية المنظمات. تختلف التقديرات الدقيقة لانتشار التمر في مكان العمل اعتماداً على عوامل عدة بما في ذلك النهج المحدد المستخدم لتقييم التمر، ومنهجية أخذ العينات والعوامل الثقافية وخصائص العينة، ومع ذلك، يقدر أن ٥-٧ ٪ من الموظفين قد عانوا من التمر في مكان العمل مؤخراً (أي خلال إطار زمني ٦ أشهر)؛ أفاد ٤٠ ٪ بأنهم تعرضوا للتمر في مكان العمل في وقت مبكر من حياتهم المهنية (Magee, Gordon, Caputi, Oades, Reis, and Robinson, 2014, 6).

إن فعل التمر في مكان العمل ليس عندما يتصرف الشخص بفظاظة تجاه موظف آخر، يمكن أن يكون التمر واضحاً مثل الصراخ واللعن على شخص ما بشكل خاص، أو إهانته في الأماكن العامة، ويمكن أن يكون خفياً للغاية مثل التقاعس الهادف؛ مثل الرفض المتكرر للقاء، أو التحدث إلى زميلك في العمل أو موظفك، أو عزل شخص ما اجتماعياً أو مهنياً. يمكن إخفاء التمر في مكان العمل عن الهدف المقصود من التمر؛ مثل نشر الشائعات أو النميمة لإتلاف سمعة الناس وراء ظهورهم. ويمكن اعتبار التخويف المادي مثل الإيحاءات أو التعبيرات (مثل التحديق البارد والسخرية) أو بالوقوف مقرباً جداً من شخص ما. وفوق ذلك، فإن إعطاء معلومات زائفة عن قصد لزميل أو زميلة- لتقويض عمله أو عملها- هو أيضاً تمر (ISC, 2019).

ويأتي التمر في مكان العمل من الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل على حد سواء وليس الرؤساء فقط (Tepper, 2007; Zapf & Einarsen, 2011). قد يتم التمر من قبل المديرين ويستهدف المرؤوسين، وقد يحدث بين زملاء العمل "التمر بين زملاء

العمل" أو قد يكون مزيجاً من كليهما؛ ويختلف النمط السائد للتمتر من بلد إلى آخر. في بعض بلدان الشمال الأوروبي- على سبيل المثال- النمط السائد هو التمر بين زملاء العمل، في حين أن المديرين في بريطانيا هم عادة الجناة ومرؤوسوهم هم المتلقين (Nielsen, & Einarsen, 2012). ويمكن أن يحدث التمر بطريقة جانبية بين العاملين، نزولاً من المشرفين أو المديرين إلى العمال، أو صعوداً من العمال إلى المشرفين أو المديرين (Safe Work Australia, 2016, 7).

ورغم أن الدراسات أثبتت أن معظم عمليات التمر في مكان العمل وقعت من موقع السلطة، حيث القادة والمديرين المشرفين هم المحرضين الرئيسيين لها، من خلال ما وصفوه بالقيادة المدمرة التي هي شكل من أشكال القيادة التي تتجلى من خلالها السلوكيات التي يعتبرها معظم الناس "ضارة ومائلة تجاه المرؤوسين و/ أو المنظمة" (Thoroughgood, Tate, Sawyer, and Jacobs, 2012, 231). فإن بعض الدراسات أثبتت أن التمر من الممكن أن يكون من الرئيس إلى المرؤوسين أو العكس، أو بين الزملاء في العمل على نفس المستوى الوظيفي (Samnani & Singh, 2012)، وقد أشارت الأبحاث إلى أن المتتمرين يمكن أن يكونوا رجالاً أو نساءً (Dupper, 2005).

وفي حين أن هناك مجموعة متزايدة من المؤلفات التي تسعى إلى شرح التمر في مكان العمل، فإن معرفتنا بمبادرات الوقاية والإدارة الفعالة لا تزال محدودة (Venetoklis, 2015).

مشكلة البحث

يتزايد الاعتراف بالتمتر في مكان العمل باعتباره مشكلة متنامية في جميع أنحاء العالم، خاصة بسبب التنافسية الشديدة للسياق العالمي الجديد. ففي جميع أنحاء العالم، تشكل جميع أنواع السلوك الخاطيء- بما في ذلك التمر الشخصي وغير الشخصي داخل

المنظمات، وإساءة معاملة العملاء من الخارج- سلوكًا غير أخلاقي وغير مقبول ينتقص من حقوق الموظف ويقلل من رفاه الموظفين، ويعرض أماكن العمل المحترمة والكرامة للخطر (D’Cruz and Noronha, 2016).

إن قضية التنمر في مكان العمل، هي قضية معقدة. قد تأتي في العديد من الأشكال والهيئات، مع أسباب متعددة على العديد من المستويات، ومع اختلاف وجهات النظر حول طبيعتها. ومع ذلك، على المستوى الأساسي، يتعلق الأمر بسوء المعاملة المنتظمة لمرؤوس أو زميل أو رئيس، والتي إذا استمرت وطال أمدها، فقد تسبب مشاكل اجتماعية ونفسية جسدية شديدة في المستهدفين. يزعم أن التعرض لمثل هذا المعاملة يمثل مشكلة أكثر تعقيداً ودماراً للعاملين من جميع أنواع الضغوط الأخرى المرتبطة بالعمل، والتي ينظر إليها كثير من الباحثين والمستهدفين- على حد سواء- كنوع شديد من الإجهاد الاجتماعي في العمل، أو حتى كحدث صادم (Høgh, Mikkelsen and Hansen, 2010). كما تسفر عن عواقب وخيمة لكل من الفرد والمنظمة (Broeck, Baillien, & Witte, 2011, 40).

ويعتبر التنمر في مكان العمل من المشكلات المعاصرة في المجتمعات الحديثة، وهو يسبب تأثيرات سلبية على العاملين والإدارة وجودة العمل والإنتاجية. فمن الناحية النظرية، ليس من المستغرب أن التنمر في مكان العمل يرتبط بصحة ورفاهية العاملين المستهدفين. السمة المشتركة لمعظم نماذج الإجهاد المهني، هي أن الضغوطات في البيئة المهنية تولد تغيرات جسدية أو نفسية أو سلوكية سلبية في الفرد، تظهر لاحقاً في تفاعلات الإجهاد طويلة المدى، مثل: ضعف الصحة وانخفاض الأداء وعدم الرضا الوظيفي (Høgh, Mikkelsen, & Hansen, 2011; Hoel, Zapf, and Cooper, 2002).

وقد أثبت عدد من الدراسات علاقة واضحة بين التمر في مكان العمل والمشكلات النفسية والجسدية. على سبيل المثال، أظهرت الأدلة القطعية أن التعرض للتمر مرتبط بالشكاوى العقلية والنفسية الجسدية، والإجهاد البدني والعقلي مثل مشاكل العضلات والعظام، وخاصة الاكتئاب والقلق (Skuzińska, Plopa, and Plopa, 2020; Jacobsen, Nielsen, Einarsen, and Gjerstad, 2018; Bonde, Gullander, Grynderup, Persson, Hogh, Willert, Kaerlev, Rugulies, and Kolstad, 2016; Maidaniuc-Chirila, 2014, 2015; Nielsen, Hetland, Matthiesen, and Einarsen, 2012; Vie, Glasø, and Einarsen, 2012; Vie, Glasø, and Einarsen, 2011; Brotheridge & Lee, 2010; Høgh, Mikkelsen, and Hansen, 2010; Hansen, Høgh, Persson, Karlson, Garde, and Ørbæk, 2006; Bowling, & Beehr, 2006; Quine, 2003).

وهو يؤثر على الصحة الجسدية والنفسية للضحايا (Crawford, 2001; Leymann & Gustafsson, 1996; Brodsky, 1976; Einarsen & Jennifer & Mikkelsen, 2003; Keashly & Harvey, 2005) وأفراد أسرهم (Ananiadou, 2003; Rayner, Hoel & Cooper, 2002; Tracy, Lutgen-Sandvik and Alberts, 2006). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون لها آثار اقتصادية على الضحايا (المعروفة في الأدبيات بالأهداف)، وأسرهم، وأرباب العمل، ومجتمعهم (Sheehan, Barker, & Rayner, 1999).

وخلصت دراسة (Salin, 2003) إلى أن التمر غالباً ما يكون تفاعلاً بين الهياكل والعمليات من ثلاث مجموعات هي: الهياكل التمكينية أو السوابق الضرورية (مثل اختلالات القوة المدركة، وعدم الرضا والإحباط)، والهياكل المحفزة أو الحوافز (مثل

المنافسة الداخلية، وأنظمة المكافآت والفوائد المتوقعة)، وتسريع العمليات أو الظروف المسببة مثل: (تقليص الحجم وإعادة الهيكلة، والتغييرات التنظيمية، والتغييرات في تكوين مجموعة العمل).

وتوصلت دراسة (Gillen, Sinclair, Kernohan, Begley, and Luyben,) (2017) أن التمر يمكن أن يقلل من الصحة العقلية للعاملين في مكان العمل. ويمكن كذلك أن يضر المنظمات التي يعمل فيها هؤلاء الناس؛ حيث يختار العديد من الأشخاص الذين تعرضوا للتمر ترك عملهم بدلاً من مواجهة الشخص المتمتر. وتشير المؤلفات التي ركزت على تكاليف التمر على أصحاب الأعمال إلى تكاليف باهظة للغاية، من حيث الإجازات المرضية، وارتفاع التغيب، واستبدال العاملين، وانخفاض الإنتاجية والابتكار والإبداع، والتأثير المحتمل على علاقات العملاء، وسمعة المنظمات (Beale and Hoel, 2011, 14)، وانخفاض الروح المعنوية والولاء، وهي - في نظري - من أخطر التكاليف.

وقد أظهرت التجارب من الدراسات في مختلف البلدان مرارا وتكرارا أن الآثار المترتبة على التمر في مكان العمل متعددة وتؤثر سلبا على العديد من المؤشرات المرغوبة لأي منظمة، مثل التماسك والتعاون، والحضور، والمشاركة، والتركيز على النتائج، والثقافة التنظيمية الإيجابية، والمناخ، والصحة، وانخفاض المبيعات وما إلى ذلك، بما في ذلك المجتمع ككل (Galanaki and Papalexandris, 2013, 2124).

وفي دراسة تتبعية لمدة خمس سنوات وجدت دراسة (Einarsen & Nielsen,) (2015) علاقة بين التمر في مكان العمل والصحة العقلية اللاحقة في شكل القلق والاكتئاب. وقد تم إثبات وجود علاقة بين المعدلات المرتفعة للتمر في مكان العمل وبين أسلوب القيادة، والسيطرة المنخفضة على الوظائف، وتضارب الأدوار، وعدم المشاركة في

عمليات صنع القرار، ونقص الدعم من كبار العاملين. وتعتبر هذه الجوانب من المناخ التنظيمي مشجعة على نمو ثقافة التمر (Quine, 2001).

ووجدت دراستا (Pheko, Monteiro, & Segopolo, 2017; Braithwaite,) ووجدت دراستا (Ahmed, and Braithwaite, 2008) ارتباط بين الثقافة التنظيمية والتمر في مكان العمل، ويرى (Feijó, Graf, Pearce, and Fassa, 2019) أنه من الضروري تعميق فهم دور العوامل التنظيمية، وأنه يجب أن تتصدى سياسات منع التمر لثقافة المنظمات الداعمة للتمر، وتشمل السوابق التنظيمية الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والقيادة، وتصميم الوظائف وتنظيم العمل، والتغيير التنظيمي، وتعمل ضمن بيئة العمل؛ حيث تؤدي العوامل الظرفية إلى التمر بين الأشخاص (Salin & Hoel, 2011). كما وجدت دراسة (Qureshi, Rasli, and Zaman, 2014) علاقة سلبية بين المناخ التنظيمي والتمر. وتؤكد دراسة (Piggot-Irvine, 2015) على ملاءمة طرق التعلم التنظيمي لمعالجة مشكلة التمر. كما ينظر إلى التمر في مكان العمل على أنه ناشئ عن خصائص منظمات العمل (Salin & Hoel, 2011) و/ أو من صفات المتتمرين والأهداف (Zapf & Einarsen, 2011).

وتشير نتائج دراسة (Hodson, Roscigno, and Lopez, 2006) إلى أن التفاعل بين ضعف علاقات القوة والفوضى التنظيمية يؤدي إلى التمر. وفي المقابل، عندما يكون هناك انفصال بين العوامل التنظيمية والعوامل ذات العلاقة، يتم تحديد مدى التمر من خلال الجوانب الأساسية المحددة للسلطة. تشير هذه النتائج إلى الحاجة إلى أن تقوم المنظمات ليس فقط بحماية الضعفاء، ولكن أيضا للقضاء على الفوضى، تلك الفوضى التي تخلق فتحات لإساءة استخدام السلطة، وما هو فريد بشكل خاص في التمر في مكان العمل هو أنه غالبا ما يتعلق بما لا يفعله الناس بدلاً مما يفعلونه، مثل: حجب المعلومات، الاستبعاد من الاجتماعات، والمعاملة الصامتة (Rayner & Keashly,)

2005). ومن خلال تحديد الكيفية التي تؤدي بها جوانب مختلفة من أماكن العمل إلى ديناميات تؤدي إلى أنواع مختلفة من التمر وتحتفظ عليها، يمكن عندئذ توضيح الطرق المحددة التي يمكن من خلالها الاحتكام إلى التدخلات المناسبة وتطويرها مثل الحوكمة التنظيمية (D'Cruz and Noronha, 2016).

يؤثر التمر المتزايد في مكان العمل على صحة العاملين بشكل سلبي بسبب تأثير ساعات النوم. واقترحت دراسة (Qureshi, Rasli, and Zaman, 2014) أنه يجب على المنظمات أن تتحكم في التمر في مكان العمل والتي قد تسبب آثارا جسدية ونفسية على صحة الموظف. كما يرتبط التعرض للتمر في مكان العمل بزيادة خطر الغياب بسبب المرض " (Nielsen, Indregard & Øverland, 2016, 1). وهو الأمر الذي تؤكدته دراسة (Kivimäki, Elovainio, and Vahtera, 2000) كذلك.

يمكن أن يؤثر التمر في مكان العمل سلبا على الصحة النفسية والجسدية للشخص، وإذا تم وضع إجراءات تحكم فعالة لمعالجة وحل مشكلات مكان العمل مبكرا، يمكن أن يقلل من خطر التمر في مكان العمل ويمنعها من أن تصبح سلوكا مقبولا في مكان العمل (Safe Work Australia, 2016, 5).

"قد يكون التمر في مكان العمل بمثابة مقدمة للتفكير الانتحاري" (Nielsen, Nielsen, Notelaers, & Einarsen, 2015). والواقع أن التمر قد يكون له عواقب نفسية (أو عقلية) خطيرة وطويلة الأمد وقد يؤدي أحيانا إلى الانتحار (Einarsen et al., 2003).

يمكن أن يخلق ضحايا المعنويات الذين يعانون من التمر بيئات عمل سامة ويضعفون الإنتاجية التنظيمية. إن التمر في مكان العمل هو نمط الإذلال المدمر والمتعمد بشكل عام لزملاء العمل أو الرؤوسيين. المتمتم في مكان العمل شخص بالغ عادة ما يكون مدركا لتأثير سلوكه على الآخرين (ولكن ليس دائما). ولعل التمر في

مكان العمل الذي يتم قبوله ضمناً غالباً من قبل القيادة التنظيمية، يمكن أن يخلق بيئة من التهديد النفسي الذي يقلل من إنتاجية المنظمات ويثبط التزام الفرد والمجموعة (Vega, and Comer, 2005).

ويتضمن التمر أيضاً سلوكاً مثل تجاهل الضحية، وعدم الرد على المكالمات الهاتفية والمذكرات ورسائل البريد الإلكتروني. إن التمر في مكان العمل لا يؤدي فقط إلى الأذى النفسي، ولكن أيضاً إلى القضايا المتعلقة بالصحة (Hutchinson, Vickers, Jackson, and Wilkes, 2005)، والخسارة المالية، وزيادة معدل دوران العاملين، وخفض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية، والولاء (Quine, 1999; Rayner & Cooper, 1997).

والأسوأ في تمر الرؤساء للمرؤوسين أن يتم اختيار ضحاياهم من الأكثر تهديداً لأدائهم في العمل، عندما يشعر القائد بأن وجود هذا الموظف يمثل تهديداً كبيراً لبقائه في منصبه لقدراته وكفاءته في العمل. ومن ثم، فقد أثبتت كل من القيادة التحويلية والأخلاقية فعاليتها لمواجهة ظاهرة التمر، بالإضافة إلى تثبيت مناخ أخلاقي في العمل؛ حيث يعزز المناخ القواعد والاهتمام الذي يعود إلى وجود أسلوب القيادة الأخلاقية. لذلك، يبدو أن القيادة الأخلاقية هي أفضل طريقة للقضاء على التمر في مكان العمل (Appelbaum, Semerjian, and Mohan, 2012, 342).

وإذا كان (Leymann, 1996) يؤكد بأن أي شخص يمكن أن يصبح هدفاً للتمر في مكان العمل في ظل الظروف المناسبة. فمن هنا تظهر أهمية تحديد درجة توافر متطلبات أبعاد التمر (بعد تهديد الوضع المهني - وبعد تهديد الوضع الشخصي - وبعد العزل / الاستبعاد - وبعد الأعمال الإضافية / الإجهاد - وبعد زعزعة الاستقرار) بالأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على الأكاديمية المهنية للمعلمين.

من كل ما سبق، تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة توافر أبعاد التمر في مكان العمل بالأكاديمية المهنية للمعلمين؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مفهوم التمر في مكان العمل وأنواعه وأبعاده وأهم سلوكيات المتمم وأهم أنواع الشخصيات المتممة.
٢. تحديد درجة توافر أبعاد التمر في مكان العمل بالأكاديمية المهنية للمعلمين.
٣. تقديم مقترحات وتوصيات قد تسهم في الحد من التمر في مكان العمل.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من حيث موضوعه "التمر في مكان العمل" ومجال عملها "الأكاديمية المهنية للمعلمين"، حيث تتركز هذه الأهمية في التعرف على مفهوم التمر في مكان العمل وأنواعه وأبعاده وأهم سلوكيات المتمم وأهم أنواع الشخصيات المتممة، وتحديد درجة توافره بالأكاديمية المهنية للمعلمين، وتقديم مقترحات وتوصيات قد تسهم في الحد من التمر في مكان العمل.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج البحثية ملاءمة مع أهداف البحث الحالي حيث يستهدف هذا المنهج البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى. واستخدم أداة الاستبانة لاستطلاع رأي العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين حول درجة توافر أبعاد التمر في مكان العمل بالأكاديمية المهنية للمعلمين.

محددات البحث:

يتعرض البحث لظاهرة التمر في أماكن العمل، ويتخذ من الأكاديمية المهنية للمعلمين محلاً للدراسة، وقد تم تطبيق الاستبانة خلال شهري يناير وفبراير عام ٢٠١٨ على جميع العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين بالمقر الرئيسي بمدينة السادس من أكتوبر.

مصطلحات البحث

التمر

تم استخدام العديد من المصطلحات والمفاهيم كمرادفات للتمر، بما في ذلك الإرهاب النفسي psychological terror، وإساءة العمل work abuse. كما تم وصف التمر في مكان العمل على أنه: "التحرش harassment، التهيب intimidation، والعدوان aggression، والسلوك السيئ bad attitude، والإدارة القسرية coercive management، وصدام الشخصية personality clash، وأسلوب الإدارة الرديء poor management style، والوحشية brutalism والعمل بطريقة مضحكة working in a funny way، والصدمة في مكان العمل workplace trauma، وإساءة معاملة العاملين employee abuse، والاستبداد الصغير petty tyranny، واللامبالاة incivility. أصبح مصطلح "التمر Bullying" مرئياً الآن في الأدبيات، كما يتم استخدام التسلط "mobbing" عند وصف التحرش أو التسلط على العاملين، ويمكن أن يشير أيضاً إلى سلوك مجموعة من الأشخاص ضد فرد، أو كمرادف للتسلط. وكذلك "العنف الأفقي" horizontal violence، والذي يشير على وجه التحديد إلى التمر من قبل الزملاء أو الزملاء على نفس المستوى التنظيمي (Gillen, Sinclair, Kernohan, Begley,) (and Luyben, 2017, 6).

وتعرف ظاهرة التمر بأنها شكل من أشكال السلوك العدوانية المصمم لإيذاء الآخرين (Smith, 2016, 1). ويحدد التمر في مكان العمل على أنه عداً شخصي أعمى متعمد ومتكرر وشديد بما فيه الكفاية بحيث يضر بصحة الشخص المستهدف أو وضعه الاقتصادي (Namie & Reddy, 2005).

يعرّف التمر في مكان العمل بأنه حالة يدرك فيها فرد أو عدة أفراد بإصرار، وعلى مدى فترة من الزمن، أنهم على الطرف المتلقي للإجراءات السلبية من الرؤساء أو زملاء العمل، وحيث يجد هدف التمر صعوبة في الدفاع عن نفسه ضد هذه الأفعال (Einarsen & Skogstad, 1996; Olweus, 1993)

يعرف التمر في مكان العمل بأنه "تمط من الرسائل العدائية والسلوكيات المسيئة التي تستهدف باستمرار شخصاً أو أكثر في مكان العمل التي يمكن أن تتطوي على إعاقة العمل والإذلال العام والإساءة اللفظية والسلوك المهذب والمتعدد لأشكال التخويف" (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010, 345).

يمكن تعريف التمر بأكثر من طريقة والوصول إلى فهمه من خلال أكثر الأعراض وضوحاً كالأفعال المتكررة التي تتم عن العدائية والسخرية، أو السلوكيات التي تهدف إلى استبعاد الآخر، ويمكن أن تشمل التصرفات التي تعد تمبراً على الإساءات اللفظية أو المكتوبة، والتنازب بالألقاب، أو الاستبعاد من النشاطات والمناسبات الاجتماعية، أو الإساءة الجسدية، أو الإكراه على فعل معين (Whitted & Dupper, 2005).

يمكن تعريف التمر في مكان العمل بأنه: "مضايقه شخص، أو الإساءة إليه، أو استبعاده اجتماعياً، أو التأثير سلباً على مهام عمله. ويجب أن يحدث ذلك بشكل متكرر ومنتظم (أسبوعياً مثلاً) وعلى مدى فترة زمنية (حوالي ستة أشهر مثلاً). ولا يمكن تسمية النزاع تمبراً إذا كان الحادث حدثاً منعزلاً، أو إذا كان هناك طرفان من "القوة" المتساوية

تقريباً في صراع" (Einarsen, Hoel, Zapf, and Cooper, 2003, 15). وقد يشمل التتمر أيضاً التحرش أو التمييز أو العنف (WorkSafe New Zealand, 2017, 8). ومن وجهة نظر أخرى، يمكن وصف التتمر في مكان العمل بأنه تكتيك سياسي "يمارس لتحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية". إنه شكل من أشكال التكتيكات السياسية حيث يمكن للمرء أن يؤثر أو يفوز أو يكسب ميزة على الموظف الأقل مرتبة. إن التتمر شكل من أشكال السلطة المخولة التي تنطوي على استخدام سلوك مستبد صغير. وقد يكون "شكل عقلاني للسلوك يتم استخدامه بشكل انتقائي من قبل المديرين للتأثير على السلوكيات والأداء" (Hutchinson, Vickers, Wilkes, and Jackson, 2010a, b, c).

ويعرف (Leymann, 1996) (مؤسس الحركة الدولية لمكافحة التتمر) التتمر بأنه ينطوي على اتصال معاد وغير أخلاقي، ويتم توجيهه بطريقة منهجية من قبل فرد أو بضعة أفراد بشكل رئيسي نحو فرد واحد، بسبب التتمر يتم دفعه في وضع عاجز ومعزول، ويتم احتجازه هناك عن طريق أنشطة مضايقة مستمرة. وتحدث هذه الإجراءات على أساس متكرر للغاية (التعريف الإحصائي: مرة واحدة على الأقل في الأسبوع) وعلى مدى فترة زمنية طويلة (التعريف الإحصائي: مدة ستة أشهر على الأقل). وبسبب كثرة السلوك العدائي ومدته، يؤدي سوء المعاملة هذا إلى أضرار نفسية جسدية كبيرة. ويمكن تعريف التتمر في مكان العمل بأنه أفعال سلبية مؤذية متكررة (الترهيب الجسدي أو اللفظي أو النفسي) التي تنطوي على النقد والإذلال؛ إثارة الخوف أو الضيق أو إيذاء الفرد (أي الضحية). ركزت البحوث على التتمر في مكان العمل إلى حد كبير على تقنيات التتمر (أي المتعلقة بالعمل، والنفسية، والعاطفية، والجسدية)، والآثار التنظيمية للتتمر في مكان العمل (فعالية رأس المال البشري، والتكاليف القانونية، وزيادة تكاليف الرعاية الصحية، وزيادة الحاجة إلى التدريب)؛ والتأثير الفردي للتتمر في مكان

العمل (أي سلامة العمال، والرضا الوظيفي، والإذلال، والخوف، وفقدان الوظيفة، والتماسك الجماعي، وانخفاض الأداء). كانت هناك أيضا أبحاث حول كيفية الحد من التمر في مكان العمل، وتأثير التكنولوجيا، والتمر السيرياني (Akella, 2016). ومن خلال ما سبق يتبنى البحث الحالي التعريف الإجرائي التالي للتمر: هو أحد أشكال العنف والإيذاء والإساءة التي قد تكون موجّهة منفرد أو مجموعة من الأفراد إلفرد أو مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يكون الفرد المهاجم أقوى من الأفراد الباقين، وذلك عن طريق الاعتداء اللفظي أو البدني المباشر أو عن طريق غير مباشر، أو الإيذاء عن طريق وسائل التواصل الأخرى بطريقة غير مباشرة وغير ذلك من الأساليب العنيفة، ويستخدم الأشخاص المتمرون سياسات: تهديد الوضع المهني - تهديد الوضع الشخصي - العزل - الأعمال الإضافية/ الإجهاد - زعزعة الاستقرار.

الإطار النظري للبحث

كان أول كتاب عن التمر أو التحرش في مكان العمل "العامل المتحرش به" كتبه الطبيب النفسي كارول إم برودسكي، ونشر في عام ١٩٧٦ في الولايات المتحدة الأمريكية (Brodsky, 1976). ولكن يعتبر عالم النفس والطبيب النفسي هاينز لي مان (ألماني الأصل وسويدي الجنسية) رائدا ومبادرا لأبحاث التمر في مكان العمل الذي يتم في الوقت الحاضر في جميع أنحاء العالم للوقاية من التمر في مكان العمل وإدارتها وآثاره الفردية والتنظيمية السلبية. وقد اهتم لي مان أكثر بتأثير التمر على صحة الأفراد. كان لي مان طبيبا نفسيا ألمانيا أسس أول عيادة لعلاج الصدمات في العالم في السويد في الثمانينيات. لقد وثق الصدمة التي يمكن أن تتجم عن "الترويع النفسي" المستمر في مكان العمل (Leymann, 1986, 1990).

وتعكس الأدبيات ثلاثة مناهج رئيسة للتمر في مكان العمل: الأول كان نوعيا وفرديا، حيث حدد دورا للفرد إما من حيث التعرض للتمر أو الميل إلى التمر مثل

دراسات (Brodsky, 1976; Crawford, 1997; Field, 1996). النهج الثاني كان وصفياً ووبائياً ويستند عادة إلى تقرير ذاتي تم استخلاصه من خلال المقابلات المنظمة أو الاستبيانات البريدية مثل دراسات (Björkqvist, Österman, & Hjeltbäck, 1994; Einarsen & Skogstad, 1996; Leymann & Thallgren, 1989; Rayner, 1997). وتوثق هذه الدراسات انتشار التمر في مكان العمل، والاختلافات في العمر والجنس، وأنواع التمر من ذوي الخبرة، ومن يتم إخباره، وما هي الإجراءات المتخذة، وما إلى ذلك. النهج الثالث، الذي يجسده البحث الإسكندنافي، يتأثر بالنظريات والتراكيب في علم النفس التنظيمي، وركز على التفاعل بين الفرد والمنظمة، والطريقة التي قد تؤثر بها جوانب الهيكل التنظيمي ومناخ مكان العمل على كل من تفسير سلوك التمر وقبوله مثل دراسات (Einarsen & Skogstad, 1996; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996; Quine, 2001; Qureshi, Rasli, and Zaman, 2014).

التمر في مكان العمل

يحدث التمر في أماكن العمل غالباً من خلال ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدوانيّ بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو أكثر، أو مجموعة ضد أخرى، هذا النوع من التمر يمكن أن يأخذ أشكال عدة مثل اللفظية، وغير اللفظية، النفسية، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات، كل هذه إشارات على أن هناك من يتم وينصب مكائد للعاملين، بهدف الإساءة إليهم وإهانتهم ووضعهم في مواقف محرجة، أو من خلال التقليل من أدائهم في العمل، ولربما يتجرد بعضهم من الإنسانية ويستهزئون بالإعاقة قصد تثبيط عزيمة المتمرن عليه وتقويض وجوده وعزله، هذا النوع من العدوان في أماكن العمل يمكن أن يكون سرياً أو علنياً لكنه دائماً ما يكون سيئاً ويؤثر على الحياة المهنية والشخصية والصحية، وفي بعض الحالات القصوى قد يؤدي إلى الانتحار.

هناك خمسة معايير أساسية يمكن من خلالها الحكم على وجود التمر داخل محيط العمل (Rayner & Keashly, 2005):

- يعاني الضحايا من سلوكا سلبيا.
- تستمر السلوكيات السلبية من الأشخاص ذوي الخبرة.
- يتضرر الضحايا نفسيا أو جسديا.
- يدرك الضحايا أن المتتمرين أقوى منهم وأنهم غير قادرين على الدفاع عن أنفسهم.
- يدرك الضحايا أنفسهم أنهم مستهدفون ومتسلط عليهم.

أكدت دراسة (Keashly, 2019, 42) أن تأثير التمر هو خسارة في عدد من

المستويات:

- خسارة الفرد الذي وقع ضحية لصحته ورفاهه، وإنتاجيته، وربما حياته المهنية.
- خسارة للقسم وزملائه حيث يتعين عليهم تحمل عبء الزميل "المفقود" والتعامل مع زميل منزعج وكذلك آثارهم السلبية من مشاهدة سوء المعاملة، بما في ذلك القلق بشأن ما إذا كانوا سيكونون التاليين.
- خسارة للمؤسسة من حيث الوقت والمال لتحل محل الأعضاء المستهدفين، ومعالجة الشكاوى التي أثرت، وخطر المناخ العدائي، والسمعة بين الأوساط المهنية، والاهتمام الحكومي والتمويل، ودعم المانحين، وغير ذلك.

كما أكد (McKay, Arnold, Fratzi, and Thomas, 2008) في نتائج مسح التمر في مكان العمل الذي قاموا به على أعضاء هيئة التدريس والمعلمين والإداريين وأمناء المكتبات في جامعة كندية متوسطة الحجم في عام ٢٠٠٥، على أن التمر في مكان العمل مصدر قلق خاص للعاملين الذين تم تعيينهم أو غير المتفرغين. تشمل التكاليف على الجامعة زيادة معدل دوران العاملين، وتغيير الصورة الذهنية للجامعة من قبل العاملين، وتقليل مشاركة العاملين.

على الرغم من عدم وجود قائمة محددة بسلوك التتمر، فإن التتمر ينطوي بشكل أساسي على التعرض للعداء اللفظي، أو جعل أحدهم أضحوكة للقسم، أو إعاقة وضع عمل المرء، أو استبعاده اجتماعيا من مجموعة الأقران. وتجريبيا، تم تقسيم هذا السلوك إلى سبع فئات: التتمر المرتبط بالعمل، والعزلة الاجتماعية، ومهاجمة المجال الخاص، والعدوان اللفظي، ونشر الشائعات، والتخويف الجسدي، ومهاجمة المواقف والقيم الشخصية (Zapf, Knorz, & Kulla, 1996). يعد تجاهل رأي المرء أكثر أعمال التتمر شيوعا (Chipps, Stelmaschuk, Albert, Bernhard, Holloman,) (2013).

أنواع التتمر

قام (Rayner and Hoel, 1997, 183) بتجميع سلوكيات التتمر في مكان العمل في الأنواع التالية:

- التهديد للوضع المهني (مثل، الرأي المستخف به، والإذلال المهني العام، والاتهام بشأن عدم بذل الجهد)؛
 - تهديد للمكانة الشخصية (مثل، الإهانات والشتم والترهيب وتخفيض القيمة مع الإشارة إلى العمر)؛
 - العزلة (مثل، منع الوصول إلى الفرص، والعزلة المادية أو الاجتماعية، وحجب المعلومات)؛
 - العمل الإضافي (مثل، الضغط المفرط، المواعيد النهائية المستحيلة، والاضطرابات غير الضرورية)؛
 - زعزعة الاستقرار (مثل، الفشل في منح التقدير والثناء عند الاستحقاق، والمهام التي لا معنى لها، وإزالة المسؤولية، والتذكيرات المتكررة بالأخطاء، والإعداد للفشل).
- وهي نفس سلوكيات التتمر التي رصدتها (Quine, 1999) وكذلك (Samnani & Singh, 2012)، والتي تبناها البحث الحالي.

ويذكر (Magee, Gordon, Caputi, Oades, Reis, and Robinson,)

(2014, 19) تصنيف آخر لأنواع التنمر كما يلي:

- **التنمر المتعلق بالشخص** (المحاولات المستمرة للتقليل من العمل وتقويضه - استمرار النقد غير المبرر ومراقبة العمل - المحاولات المستمرة للإذلال - نقويض النزاهة الشخصية - إلقاء نكات غير لائقة - نشر النميمة والشائعات).
- **التنمر المتعلق بالعمل** (حجب المعلومات الضرورية - يتم تجاهله أو استبعاده - الرفض غير المعقول لطلب الإجازة والتدريب والترقية - ضغط غير معقول لإنتاج العمل - تحديد مواعيد نهائية مستحيلة - تغيير نقاط تحقيق الأهداف - إزالة مناطق المسؤولية دون استشارة).
- **العنف والترهيب** (التهديدات اللفظية - إغاطة مستمرة - تهديدات بالعنف الجسدي - تهديدات بالعنف المادي على الممتلكات - عرضة للصراخ أو الغضب العفوي).

أهم سلوكيات المتنمر

هناك مجموعة من أهم سلوكيات التنمر تستخدم لخلق سيطرة أكبر وقوة أكبر على الضحية تتمثل في (Yourerc, 2013): الخداع - التخويف - التجاهل - الاستبعاد - التبرير - التقليل - التهرب - الشعور بالعار والذنب - تقويض العمل - تأليب الموظفين على بعضهم البعض - نقل أو إزالة المسؤولية - توقعات مستحيلة أو متغيرة - التغيير المستمر والتضارب - تقلبات المزاج - انتقاد عمل أو سلوك شخص ما باستمرار - تعمد حجب المعلومات - إسقاط اللوم - أخذ أو سرقة الفضل في أفكار الآخرين - الإغراء - خلق شعور بعدم الجدوى.

وتشمل خصائص المتنمرين: احترام الذات المنخفض، ومهارات الاتصال الضعيفة، وقضايا العمل التي لم يتم حلها منذ وقت مبكر من حياتهم المهنية، والاعتقاد بأن لديهم الحق في فرض سلوكيات سيئة ومسيئة على الآخرين. غالباً ما ينظر إليهم على أنهم

سحرة وقد يحظى المشرفون على إعجابهم. غالباً ما يتتمرون للتستر على عدم الأمان ونقاط الضعف الخاصة بهم (7, 2010, PSHSA).

أهم أنواع الشخصيات المتممة (HRmorning, 2020)

١. من يقوم بالصراخ: يهدف سلوكهم المسيء إلى توبيخ وإذلال الناس.
٢. الأفعى ذات الرأسين: يتصرف هذا الموظف كصديق أو زميل موثوق به. ومع ذلك، عندما يكون زميلغير موجود، فإن هذا الشخص سوف يدمر سمعة زميله، ويطعنه في ظهره.
٣. الناقد المستمر: هدف هذا المتمم هو تفكيك ثقة الآخرين من خلال النقد المستمر، وغير المبرر غالباً، إنه يبحث عن أي خلل محتمل في عمل أحد الأشخاص ويعمل بلا كلل لقتل مصداقيته.
٤. حارس البوابة: ينطلق هذا النوع في ممارسة سلطته على الآخرين، بغض النظر عما إذا كانت تلك السلطة حقيقية أو مدركة، يحرم الأشخاص من الأدوات التي يحتاجونها - سواء كانت الموارد أو الوقت أو المعلومات - لأداء مهامهم بكفاءة.
٥. الباحث عن الاهتمام: هذا النوع من التتمير يريد أن يكون مركز العمل في جميع الأوقات، من خلال الإطراء المستمر لرئيسهم، ومعاملة أقرانهم بلطف وخاصة الموظفين الجدد. ويسعون إلى استمالة المعلومات الشخصية لاستخدامها ضدهم لاحقاً.
٦. المتمني (عبدته مشتاق): يرى هذا النوع نفسه أو نفسها على أنه لا غنى عنه مطلقاً، ولا بد أن يتم كل شيء عن طريقهم، لكنهم ليسوا جيدين عادة في وظائفهم، ويفعلون كل ما في وسعهم لمنع التغييرات في العمليات التي تتم داخل عملهم.
٧. المعلم: بشكل عام، لا يوجد خطأ في أداء عمل المتمم من هذا النوع. في الواقع، يعتبر المعلم خبيراً في مجاله الخاص وفي المهارة الفنية، إنهم يرون أنهم متفوقون

على زملائهم في العمل، ولا يمكنهم فهم احتمال أن يكونوا مخطئين. ونتيجة لذلك، فإنهم لا يشعرون دائماً بأنهم مجبرون على اتباع نفس القواعد التي يتبعها أي شخص آخر.

٨. **المعتل الاجتماعي:** إن الأشخاص المعتلين اجتماعياً، الذين يتمتعون بحسن الكلام والسحر والجادبية، هم الأكثر تنمراً على الإطلاق؛ فهم ليس لديهم أي تعاطف مع الآخرين على الإطلاق، لكنهم خبراء في التلاعب بعواطف الآخرين من أجل الحصول على ما يريدون. غالباً ما يرتفع هؤلاء المتتمرون إلى مواقع السلطة داخل الشركة، مما يجعلهم في غاية الخطورة. يميل المعتلون اجتماعياً إلى إحاطة أنفسهم بدائرة من أتباعهم المستعدين للقيام بعملهم القذر مقابل الانتقال إلى أعلى الصفوف معهم.

فما بالنا لو اجتمع في شخص واحد أكثر من نوع من هذه النوعيات المريضة.

يوصى بالاستراتيجيات التالية لمنع وتقليل التمر في مكان العمل (Magee,)

(Gordon, Caputi, Oades, and Robinson, 2014):

- تطوير وتنفيذ سياسات منع التمر الواضحة والموجزة في مكان العمل؛
- دمج التمر في مكان العمل في نهج إدارة المخاطر؛
- تعزيز أماكن العمل الإيجابية والصحية نفسياً بما يتجاوز مجرد عدم التمر.
- توفير التدريب والدعم الكافيين للعاملين حتى يتم تمكينهم وحمايتهم لمواجهة التمر في مكان العمل.
- التأكد من أن الإدارة (خاصة المستويات الدنيا من الإدارة) قد تم تدريبها ودعمها بشكل كاف لمعالجة التمر في مكان العمل.

ويوصى بالاستراتيجيات التالية لإدارة التمر في مكان العمل (Magee, Gordon,)

(Caputi, Oades, and Robinson, 2014):

- دعم سياسات منع التمر في مكان العمل بإجراءات ومبادئ توجيهية واضحة؛
- التحقيق وحل تقارير التمر في مكان العمل في الوقت المناسب عن طريق تحقيق مستقل.

- استخدام نهج توازن الاحتمالات للتأكد من أنه يمكن اتخاذ إجراء في حالة عدم وجود دليل نهائي، ولكن احتمالية التمرر تفوق الشك المعقول؛
- مراجعة وصلل الأساليب المتبعة في التمرر في مكان العمل.

الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الجزء مجتمع الدراسة، وعرض أداة الدراسة المستخدمة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، ونتائج البحث وتفسيرها.

أولاً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين بالمقر الرئيس بمدينة السادس من أكتوبر في كافة الدرجات الوظيفية في مختلف الإدارات بالأكاديمية، وتم التطبيق عليهم جميعاً، وبعد استبعاد الاستبانة الناقصة وغير المكتملة وصل عدد الاستبانة التي تم تطبيقها إلى (٥٠) استبانة.

والجدول التالي يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

١. توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفق الدرجة الوظيفية

| م | الدرجة الوظيفية | أفراد الدراسة | النسبة % |
|---|-----------------|---------------|----------|
| ١ | مدير عام | ٧ | ١٤% |
| ٢ | الأولى (أ) | ٧ | ١٤% |

| م | الدرجة الوظيفية | أفراد الدراسة | النسبة % |
|---------|-----------------|---------------|----------|
| ٣ | الأولى (ب) | ٨ | ١٦% |
| ٤ | الثانية (أ) | ٩ | ١٨% |
| ٥ | الثانية (ب) | ٦ | ١٢% |
| ٦ | الثالثة (أ) | ٩ | ١٨% |
| ٧ | الثالثة (ب) | ٣ | ٦% |
| ٨ | الثالثة (ج) | ١ | ٢% |
| المجموع | | ٥٠ | ١٠٠% |

من خلال الجدول السابق يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة هي من فئة الدرجتين الثانية (أ) والثالثة (أ) بنسبة مئوية (١٨%) لكل منهما، يليهما أفراد الدراسة من فئة الأولى (ب) بنسبة مئوية (١٦%)، يليها أفراد الدراسة من فئة مدير عام والأولى (أ) بنسبة مئوية (١٤%) لكل منهما، يليهما أفراد الدراسة من فئة الثانية (ب) بنسبة مئوية (١٢%)، ثم أفراد الدراسة من فئة الثالثة (ب) بنسبة مئوية (٦%)، وأخيرا أفراد الدراسة من فئة الثالثة (ج) بنسبة مئوية (٢%). وهذا مؤشر جيد على تنوع أفراد الدراسة بين جميع الدرجات الوظيفية بالأكاديمية مما قد يكون له أثر في تنوع آرائهم واستجاباتهم بما يثري البحث.

٢. توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع

جدول (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق النوع

| م | النوع | أفراد الدراسة | النسبة % |
|---|-------|---------------|----------|
|---|-------|---------------|----------|

| | | | |
|---------|------|----|------|
| ١ | ذكر | ٢٨ | ٥٦% |
| ٢ | أنثى | ٢٢ | ٤٤% |
| المجموع | | ٥٠ | ١٠٠% |

من خلال الجدول السابق يتبين أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة مئوية (٥٦%) جاءت في المرتبة الأولى، يليهم أفراد الدراسة من الإناث حيث كانت نسبتهن المئوية (٤٤%)، ويتوقع أن يثري هذا أيضا البحث نتيجة اشتماله على النوعين مع تنوع درجاتهم الوظيفية.

٣. توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الإدارة

جدول (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق الإدارة

| م | الإدارة | أفراد الدراسة | النسبة % |
|---|--------------------------------|---------------|----------|
| ١ | الإدارة العامة للتقني | ٥ | ١٠% |
| ٢ | الإدارة العامة للاعتماد | ٨ | ١٦% |
| ٣ | الإدارة العامة للتراخيص | ٤ | ٨% |
| ٤ | الإدارة العامة لنظم المعلومات | ٨ | ١٦% |
| ٥ | الإدارة العامة للشؤون الإدارية | ٤ | ٨% |
| ٦ | الإدارة العامة للشؤون | ١٢ | ٢٤% |

| | | المالية | |
|------|----|-------------------------|---|
| ٦% | ٣ | الإدارة العامة المعايير | ٧ |
| ١٢% | ٦ | الإدارة القانونية | ٨ |
| ١٠٠% | ٥٠ | المجموع | |

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة أفراد الدراسة من (الإدارة العامة الشؤون المالية) تأتي في المرتبة الأولى حيث بلغت (٢٤٪)، بينما تأتي نسبة أفراد الدراسة من (الإدارة العامة للاعتماد والإدارة العامة لنظم المعلومات) في المرتبة الثانية بنسبة (١٦٪)، يليها نسبة أفراد الدراسة من (الإدارة القانونية) حيث بلغت (١٢٪)، يليها نسبة أفراد الدراسة من (الإدارة العامة للترقي) حيث بلغت (١٠٪)، ثم جاءت نسبة أفراد الدراسة من (الإدارة العامة للتراخيص والإدارة العامة للشؤون الإدارية) حيث بلغت (٨٪)، بينما جاءت يليها نسبة أفراد الدراسة من (الإدارة العامة المعايير) في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦٪).

٤. توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مدة العمل بالأكاديمية

جدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق مدة العمل بالأكاديمية

| م | مدة العمل بالأكاديمية | أفراد الدراسة | النسبة % |
|---|-----------------------|---------------|----------|
| ١ | أقل من ٥ سنوات | ٦ | ١٢% |

| | | | |
|---------|-----------------------|----|------|
| ٢ | من ٥ سنوات - ١٠ سنوات | ٣٦ | ٧٢% |
| ٣ | أكثر من ١٠ سنوات | ٨ | ١٦% |
| المجموع | | ٥٠ | ١٠٠% |

من خلال الجدول السابق يتبين أن غالبية أفراد الدراسة من الذين كانت مدة عملهم بالأكاديمية (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة مئوية (٧٢%)، ثم يليهم الذين كانت مدة عملهم بالأكاديمية (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة مئوية (١٦%)، وأخيرا الذين كانت مدة عملهم بالأكاديمية (أقل من ٥ سنوات) بنسبة مئوية (١٢%)، وهذا يتوقع معه تزويد البحث بآراء سليمة ناتجة عن الخبرة نظرا لأن الغالبية العظمى (٨٨%) ممن قضاوا بالأكاديمية أكثر من ٥ سنوات، مع العلم أن الأكاديمية المهنية للمعلمين تم إنشاؤها بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بشأن تنظيمها وتحديد اختصاصاتها.

وبالنظر إلى الجداول الأربعة السابقة نجد تنوعا سوف يسهم بإذن الله في إمكانية

تعميم نتائج البحث الحالي.

ثانيا: أداة الدراسة الميدانية:

١. استبانة البحث:

اعتمد البحث الحالي على استبانة لاستطلاع رأي العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين حول التمر في مكان العمل بأبعاده الخمس: تهديد الوضع المهني - تهديد الوضع الشخصي - الغزل - الأعمال الإضافية/ الإجهاد - زعزعة الاستقرار، والتي جاءت في دراسات (Rayner and Hoel, 1997; Quine, 1999; Samnani & Singh,)

(2012) مع صياغة العبارات باللغة العربية لتتوافق مع البيئة المصرية. وتضم الاستبانة في صورتها النهائية ما يلي: البيانات الأساسية (الدرجة الوظيفية - النوع - الإدارة - مدة العمل بالأكاديمية)، ثم خمسة محاور تصف أبعاد التمر في مكان العمل، وتكونت الاستبانة من (٢٠) مفردة بشكل عام. وتمت الاستجابة في ضوء المقياس الخماسي التدريجي حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (٥) موافق تماما - (٤) موافق - (٣) موافق إلى حد ما - (٢) غير موافق - (١) غير موافق تماما، وكانت درجات التوفر حسب النسبة المئوية كالتالي: درجة عالية جدا (٨١ - ١٠٠%)، درجة عالية (٦١ - ٨٠%)، درجة متوسطة (٤١ - ٦٠%)، درجة ضعيفة (٢١ - ٤٠%)، درجة ضعيفة جدا (٠ - ٢٠%).

٢. ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة، بإجراء الثبات الإحصائي (Statistical Reliability) للأداة بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Reliability Coefficient) وذلك عن طريق برنامج (SPSS V.20)، مع مراعاة ضرورة حذف المفردة التي يقل وجودها من ثبات المقياس والإبقاء على المفردات الأخرى التي لا تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداة، وهو ما لم يحدث حيث بلغت قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة (٠.٩٢٩) الأمر الذي يؤكد أن هناك اتساقاً داخلياً داخل الاستبانة. ويوضح الجدول (٥) قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل.

جدول (٥) يوضح

قيم معاملات الثبات لاستبانة البحث باستخدام ألفا كرونباخ

| م | مكونات استبانة البحث | معامل الثبات الفا كرونباخ | الصدق الذاتي |
|---|----------------------|---------------------------|--------------|
| ١ | المحور الأول: تهديد | ,٨٨٢ | ,٩٣٩ |

| | | | |
|-------|------|---|---|
| | | الوضع المهني | |
| ,٩٣٤ | ,٨٧٣ | المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي | ٢ |
| ,٩٨٦ | ,٩٧٢ | المحور الثالث: العزل | ٣ |
| ,٩٨٥ | ,٩٧١ | المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد | ٤ |
| ,٩٢٦ | ,٨٥٨ | المحور الخامس: زعزعة الاستقرار | ٥ |
| ٠.٩٦٤ | ,٩٢٩ | الاستبانة ككل | |

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات في استبانة البحث مرتفعة.

الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد الدراسة على كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والموضحة بالجدول (٦).

جدول (٦) يوضح

معاملات ارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

$$(n=٥٠)$$

| المحور الأول: تهديد الوضع المهني | | المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي | | المحور الثالث: العزل | | المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد | | المحور الخامس: زعزعة الاستقرار | |
|----------------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------|----------------------|----------------|--|----------------|--------------------------------|----------------|
| السؤال | معامل الارتباط | السؤال | معامل الارتباط | السؤال | معامل الارتباط | السؤال | معامل الارتباط | السؤال | معامل الارتباط |
| Q1 | .958** | Q5 | .833** | Q12 | .986** | Q15 | .986** | Q17 | .893** |
| Q2 | .883** | Q6 | .730** | Q13 | .976** | Q16 | .986** | Q18 | .692** |
| Q3 | .840** | Q7 | .717** | Q14 | .972** | | | Q19 | .892** |
| Q4 | .801** | Q8 | .689** | | | | | Q20 | .921** |
| | | Q9 | .798** | | | | | | |
| | | Q10 | .819** | | | | | | |
| | | Q11 | .772** | | | | | | |

**دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

*دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط قوي موجب عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كل مفردة في محاور الاستبانة وبين المحور الذي تنتمي إليه مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير بين مفردات الاستبانة. ومن جميع الإجراءات السابقة تأكد الباحث من تمتع استبانة البحث بدرجة مرتفعة من الثبات على أفراد الدراسة الحالية.

ثالثاً: نتائج البحث وتفسيرها

بعد تطبيق استبانة الدراسة الميدانية، تم تفرغ البيانات، واستخراج النسب المئوية لكل عبارة وجدولتها، ومن ثم تم حساب المتوسط الحسابي من أجل ترتيب العبارات وبيان

أهمية كل منها، ونعرض فيما يلي لاستجابات أفراد الدراسة على محاور الاستبانة (علما بأن عدد أفراد الدراسة بلغ (٥٠) فرداً).

المحور الأول: تهديد الوضع المهني

جدول رقم (٧) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بأفراد الدراسة والمتوسط

النسبي والترتيب الخاص للمحور الأول

| الترتيب | النسبة المئوية % | المتوسط النسبي | تكرارات الموافقة | | | | | المحور الأول: تهديد الوضع المهني | م | |
|--|------------------|----------------|------------------|-----------|-----------------|-------|-------------|---|-------|--|
| | | | غير موافق تماما | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماما | | | |
| ٢ | ٣٠.٤ | ١.٥٢ | ٣٠ | ١٦ | ٣ | - | ١ | يحاول باستمرار تقليل عملك وهدمه. | ١ | |
| ١ | ٤٧.٦ | ٢.٣٨ | ٢ | ٢٩ | ١٨ | - | ١ | ينقد عملك ويراقبه باستمرار وبدون مبرر. | ٢ | |
| ٣ | ٢٤ | ١.٢ | ٤٦ | ١ | ١ | ١ | ١ | يحاول باستمرار إذلالك أمام الزملاء. | ٣ | |
| ٤ | ٢٣.٦ | ١.١٨ | ٤٦ | - | ٣ | ١ | - | يستخدم التخويف أو التهريب في إجراءات الانضباط أو الكفاءة. | ٤ | |
| إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للمحور الأول: تهديد الوضع المهني | | | ١.٥٧ | | | | | | ٣١.٤% | |

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على وجود تهديد للوضع المهني لهم بنسبة (٣١.٤%) أي بدرجة ضعيفة.
- تراوحت نسب الموافقة بين (٤٧.٦%) و (٢٤%) وهي تقع في فئات الموافقة (متوسط) و (ضعيف).

- حصلت عبارة "ينقد عملك ويراقبه باستمرار وبدون مبرر" على المرتبة الأولى بنسبة (٤٧.٦٪)، وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يحاول باستمرار تقليل عملك وهدمه" بنسبة (٣٠.٤٪)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يستخدم التخويف أو الترهيب في إجراءات الانضباط أو الكفاءة" بنسبة (٢٣.٦٪).
- يؤكد هذا الوضع أن حوالي ثلث العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٣١.٤٪) قد تعرضوا للتنمر في مجالات تهدد وضعهم المهني، ويضعهم في حالة انعدام للأمن الوظيفي، وأنهم معرضون في أي وقت لإنهاء ندهم من العمل بالأكاديمية.

المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي

جدول رقم (٨) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بأفراد الدراسة والمتوسط

النسبي والترتيب الخاص للمحور الثاني

| الترتيب | النسبة النسبية % | المتوسط النسبي | تكرارات الموافقة | | | | | المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي | م |
|---------|------------------------|-------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|-------|----------------|--|---|
| | | | غير موافق تماما | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماما | | |
| ٥ | ٢٥.٢ | ١.٢٦ | ٤٦ | - | ١ | ١ | ٢ | يحاول باستمرار تقويض نزاهتك الشخصية. | |
| ١ | ٣٤.٨ | ١.٧٤ | ٢٩ | ٦ | ١٤ | ١ | - | يستخدم التلميحات المدمرة والسخرية ضدك. | |
| ٢ | ٢٧.٢ | ١.٣٦ | ٣٥ | ١٣ | ١ | ١ | - | يستخدم التهديدات اللفظية وغير اللفظية. | |

| | | | | | | | | | | |
|---|------|------|---|---|---|---|---|---------------------------------|--------|--|
| ٣ | ٢٦.٤ | ١.٣٢ | ٤٢ | ١ | ٦ | ١ | - | يطلق النكات غير المناسبة عنك. | ٨ | |
| ٤ | ٢٦ | ١.٣ | ٤٤ | ١ | ٣ | - | ٢ | يضايقك باستمرار (تتضمن التحرش). | ٩ | |
| ٦ | ٢٤.٨ | ١.٢٤ | ٤٥ | ١ | ٢ | ١ | ١ | يستخدم العنف الجسدي معك. | ١٠ | |
| ٧ | ٢٢.٤ | ١.١٢ | ٤٧ | - | ٣ | - | - | يستخدم العنف على ممتلكاتك. | ١١ | |
| | | ١.٣٣ | إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للمحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي | | | | | | ٢٦.٦٩% | |

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على وجود تهديد للوضع الشخصي لهم بنسبة (٢٦.٦٩%) أي بدرجة ضعيفة.
- تراوحت نسب الموافقة بين (٣٤.٨%) و(٢٢.٤%) وهي تقع كلها في فئة الموافقة (ضعيف).
- حصلت عبارة "يستخدم التلميحات المدمرة والسخرية ضدك" على المرتبة الأولى بنسبة (٣٤.٨%)، وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يستخدم التهديدات اللفظية وغير اللفظية" بنسبة (٢٧.٢%)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يستخدم العنف على ممتلكاتك" بنسبة (٢٢.٤%).
- يؤكد هذا الوضع أن أكثر من ربع العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٦.٦٩%) قد تعرضوا للتمتر في مجالات تهدد وضعهم الشخصي، وينتهك مساحتهم ونزاهتهم الشخصية، ويزداد الأمر سوءاً بالتعدي والتحرش والعنف الجسدي وعلى

الممتلكات، وهذا أمر مرفوض بالطبع، ويتم التعامل مع ما يتم رصده والإبلاغ عنه والتحقق منه بكافة الطرق القانونية.

المحور الثالث: العزل

جدول رقم (٩)

يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بأفراد الدراسة والمتوسط النسبي والترتيب الخاص للمحور الثالث

| الترتيب | النسبة المئوية % | المتوسط النسبي | تكرارات الموافقة | | | | | المحور الثالث: العزل | م |
|---------|------------------|----------------|--|-----------|-----------------|-------|-------------|---|----|
| | | | غير موافق تماما | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماما | | |
| ٣ | ٥٠.٨ | ٢.٥٤ | ١٠ | ٢١ | ١ | ١٨ | - | يجب المعلومات الضرورية عنك. | ١٢ |
| ٢ | ٥٣.٦ | ٢.٦٨ | ٨ | ٢٣ | ١ | ١٣ | ٥ | يتعامل معك بالتجميد أو التجاهل أو الاستبعاد. | ١٣ |
| ١ | ٥٦ | ٢.٨ | ٩ | ٢١ | ٣ | ٥ | ١٢ | يرفض بدون سبب لطلبات الإجازة أو التدريب أو الترقية. | ١٤ |
| | %٥٣.٤٧ | ٢.٦٧ | إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للمحور الثالث: العزل | | | | | | |

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على وجود عزل لهم بنسبة (٥٣.٤٧%) أي بدرجة متوسطة.
- تراوحت نسب الموافقة بين (٥٦%) و(٥٠.٨%) وهي تقع كلها في فئة الموافقة (متوسط).
- حصلت عبارة "يرفض بدون سبب لطلبات الإجازة أو التدريب أو الترقية" على المرتبة الأولى بنسبة (٥٦%)، وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يتعامل معك بالتجميد أو التجاهل أو الاستبعاد" بنسبة (٥٣.٦%)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يجب المعلومات الضرورية عنك" بنسبة (٥٠.٨%).
- يؤكد هذا الوضع أن أكثر من نصف العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٥٣.٤٧%) قد تعرضوا للتتمر في مجال عزلهم وتجميدهم أو استبعادهم وحجب المعلومات عنهم، مما يضعهم في حالة انعدام للأمن الوظيفي حيث يصبحوا عرضة للاستغناء عنهم في أي وقت. وهذا يوضح أيضا أن مديري الإدارات يفضلون الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم، وعدم تمرير إلا القليل للعاملين معهم بما يتيح لهم الأفضلية والاحتفاظ بمراكزهم داخل الأكاديمية.

المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد

جدول رقم (١٠) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بأفراد الدراسة والمتوسط

النسبي والترتيب الخاص للمحور الرابع

| الترتيب | النسبة المئوية % | المتوسط النسبي | تكرارات الموافقة | | | | | المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد | م |
|---------|------------------|----------------|------------------|-----------|-----------------|-------|-------------|--|----|
| | | | غير موافق تماما | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماما | | |
| ٢ | ٨٢.٨ | ٤.١٤ | ٢ | ٢ | ١ | ٢٧ | ١٨ | يضغط بشكل غير مبرر لإنتاج العمل. | ١٥ |

| | | | | | | | | | |
|---|------|------|--|---|---|----|----|-------------------------------|----|
| ١ | ٨٣.٢ | ٤.١٦ | ٢ | ٢ | ١ | ٢٦ | ١٩ | يحدد مواعيد نهائية غير ممكنة. | ١٦ |
| | %٨٣ | ٤.١٥ | إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للمحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد | | | | | | |

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على وجود أعمال إضافية وإجهاد لهم بنسبة (٨٣٪) أي بدرجة عالية جدا.
- تراوحت نسب الموافقة بين (٨٣.٢٪) و(٨٢.٨٪) وهي تقع كلها في فئات الموافقة (عالية جدا).
- حصلت عبارة "يحدد مواعيد نهائية غير ممكنة" على المرتبة الأولى بنسبة (٨٣.٢٪)، وجاءت عبارة "يضغط بشكل غير مبرر لإنتاج العمل" في المرتبة الثانية بنسبة (٨٢.٨٪).
- يؤكد هذا الوضع أن غالبية العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٨٣٪) قد تعرضوا للتممر في مجالات الأعمال الإضافية والإجهاد من حيث تحديد مواعيد نهائية غير ممكنة، ووضعهم تحت ضغوط مستمرة لإنتاج الأعمال، وهذه النسبة مخيفة تتطلب المزيد من توجيه العناية والرعاية من قبل قيادات الأكاديمية لتقليلها أو خفضها، وهذا الأمر الذي يضع العاملين وخاصة المنتدبين منهم دائماً تحت ضغوط عالية حيث يرغب الجميع في إثبات وجوده وأنه جدير بالعمل بالأكاديمية.

المحور الخامس: زعزعة الاستقرار

جدول رقم (١١) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بأفراد الدراسة والمتوسط النسبي والترتيب الخاص للمحور الخامس

| الترتيب | النسبة المئوية % | المتوسط النسبي | تكرارات الموافقة | | | | | المحور الخامس: زعزعة الاستقرار | م | | |
|---------|------------------|----------------|--|-----------|-----------------|-------|-------------|--------------------------------|---|--|--|
| | | | غير موافق تماما | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماما | | | | |
| ١ | ٦٣.٢ | ٣.١٦ | ١ | ٢٤ | ٨ | - | ١٧ | ١٧ | يغير الهدف دون إخبارك. | | |
| ٣ | ٦٠.٤ | ٣.٠٢ | ١٥ | ١ | ٢ | ٣٢ | - | ١٨ | يحاول باستمرار التقليل من جهودك. | | |
| ٤ | ٥٢.٨ | ٢.٦٤ | ٣ | ٢٦ | ٧ | ١٤ | - | ١٩ | يحاول باستمرار إحباط معنوياتك. | | |
| ٢ | ٦٢ | ٣.١ | ٨ | ١٦ | ٧ | ١ | ١٨ | ٢٠ | يعمل باستمرار على إزالة نطاق مسؤوليتك دون استشارتك. | | |
| | | | إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للمحور الخامس: زعزعة الاستقرار | | | | | | | | |
| | | | ٢.٩٨ | | | | | | ٥٩.٦% | | |

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على وجود زعزعة لاستقرارهم داخل الأكاديمية بنسبة (٥٩.٦%) أي بدرجة متوسطة.
- تراوحت نسب الموافقة بين (٦٣.٢%) و (٥٢.٨%) وهي تقع في فئات الموافقة (عالي) و (متوسط).
- حصلت عبارة "يغير الهدف دون إخبارك" على المرتبة الأولى بنسبة (٦٣.٢%)، وقد لا يكون هذا الأمر عائداً لمديري الإدارات بشكل مباشر، وإنما قد

يرجع إلى قيادات الأكاديمية (المدير - النائب) حيث تتبع جميع الإدارات الفنية للإدارة المباشرة لنائب المدير الذي قد يطلب بعض الأمور، ثم يأتي مدير الأكاديمية فيغير ذلك سواء بالاتفاق مع نائبه أم لا، وهو ما يحدث كثيرا.

• وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يعمل باستمرار على إزالة نطاق مسؤوليتك دون استشارتك" بنسبة (٦٢٪)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يحاول باستمرار إحباط معنوياتك" بنسبة (٥٢.٨٪).

• يؤكد هذا الوضع أن حوالي (٦٠٪) من العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين قد تعرضوا للتمتر في مجالات تزعزع استقرارهم المهني، ويضعهم في حالة انعدام للأمن الوظيفي، وأنهم معرضون في أي وقت لإنهاء نديهم من العمل بالأكاديمية، وقد يرجع ذلك إلى رغبة المسؤول في توسيع دائرة أهميته لدى قيادات الأكاديمية والوزارة. ونخلص مما سبق إلى أن المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد جاء في المرتبة الأولى بنسبة (٨٣٪)، يليه المحور الخامس: زعزعة الاستقرار بنسبة (٥٩.٦٪)، ثم المحور الثالث: العزل بنسبة (٥٣.٤٧٪)، يليه المحور الأول: تهديد الوضع المهني بنسبة (٣١.٤٪)، وأخيرا المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي بنسبة (٢٦.٦٩٪). وبشكل عام فإن النسبة المئوية لإجمالي المحاور تبلغ (٥٠.٨٣٪).

رابعا: دلالات الفروق

للتحقق من صحة وجود فروق، استخدم الباحث اختبار (ت) T-test المتغير الجنس حيث يملك اختبارين فقط (ذكر - أنثى)، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، للتعرف على الفروق بين مجموعات أفراد الدراسة تعزى لباقي متغيرات الدراسة، وهو موضح في الخطوات الآتية:

١. الفروق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية:

تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة آراء أفراد الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية، وتم وجود فروق دالة إحصائية في المحور الثاني والثالث والخامس، ولكن لوحظ

أنه لا يمكن استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية في هذه الحالة، لأن مجموعة واحدة على الأقل لديها أقل من حالتين، وبالتالي تم استخدام دلالة الفروق كـ χ^2 (Chi-Square Tests)، وهو ما يتضح من خلال الجداول التالية للمحور الثاني والثالث والخامس فقط الذين ظهر بهم فروق مع ملاحظة أن $(n=50)$.

جدول (١٢) يوضح دلالة الفروق بين متغير الدرجة الوظيفية وبين استجابات أفراد الدراسة

(المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي)

| مستوى الدلالة ٠.٠٥ | دلالة الفروق كا ^٢ | متوسط الدرجة الوظيفية | | | | | | | | المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي | |
|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|--------------------------------------|---|
| | | الثالثة (ج) | الثالثة (ب) | الثالثة (أ) | الثانية (ب) | الثانية (أ) | الأولى (ب) | الأولى (أ) | مدير عام | | |
| غير دال | ,٥٥٠ | ١٩.٥٥٠ | ٥ | ٣.٦٧ | ٤.٣٣ | ٥ | ٥ | ٤.٦٣ | ٥ | ٥ | يحاول باستمرار تقويض نزاهتك الشخصية. |
| غير دال | ,١١٥ | ٢٨.٩٧٣ | ٣ | ٣.٣٣ | ٣.٦٧ | ٣.٨٣ | ٤.٢٢ | ٤.٧٥ | ٤.٧١ | ٥ | يستخدم التلميحات الدمرة والسخرية ضدك. |
| غير دال | ,٢٨٠ | ٢٤.٢٨٢ | ٤ | ٤.٣٣ | ٤.٢٢ | ٤.٥٠ | ٤.٥٦ | ٥ | ٤.٨٦ | ٥ | يستخدم التهديدات اللفظية وغير اللفظية. |
| غير دال | ,٢٣٤ | ٢٥.٣١٤ | ٥ | ٤.٣٣ | ٣.٧٨ | ٤.٦٧ | ٥ | ٤.٨٨ | ٥ | ٥ | يطلق النكات غير المناسبة عنك. |
| دال | ,٠٠٠ | ٦٧.٥٢٤ | ٤ | ٣.٦٧ | ٤.٥٦ | ٤.٣٣ | ٥ | ٤.٧٥ | ٥ | ٥ | يضايقك باستمرار (تتضمن التحرش). |
| غير دال | ,٨٥٨ | ٢٠.١٨٥ | ٥ | ٥ | ٤.٣٣ | ٤.٦٧ | ٥ | ٤.٥٠ | ٥ | ٥ | يستخدم العنف الجسدي معك. |

| | | | | | | | | | | | |
|---------|------|-------|---|---|------|------|---|---|---|---|-------------------------------|
| غير دال | ,٣٦٥ | ٧.٦٤٤ | ٥ | ٥ | ٤.٥٦ | ٤.٦٧ | ٥ | ٥ | ٥ | ٥ | يستخدم العنف على ممتلكاتك. |
|---------|------|-------|---|---|------|------|---|---|---|---|-------------------------------|

بحساب قيمة (كأ) لمتغير الدرجة الوظيفية في المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية عند مستوى (٠.٠٥) إلا في العبارة الخامسة "يضايك باستمرار (تتضمن التحرش)"، وهذا يؤكد وجود مضايقات مستمرة تتضمن التحرش في بعض الدرجات الوظيفية، وهي محددة هنا بالفتنيتين (مدير عام - الأولى أ)؛ لأن لديهم السلطة لفعل ذلك دون مساءلة ومع صعوبة إثبات وجود هذه المضايقات.

جدول (١٣) يوضح دلالة الفروق بين متغير الدرجة الوظيفية وبين استجابات أفراد الدراسة (المحور الثالث: العزل)

| مستوى الدلالة | دلالة الفروق | متوسط الدرجة الوظيفية | | | | | | |
|---------------|-----------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| | | الثالثة | الثالثة | الثالثة | الثانية | الثانية | الأولى | الأولى |

| عام | (أ) | (ب) | (أ) | (ب) | (أ) | (ب) | (ج) | كا | ... | دال |
|-----|------|------|------|------|------|-----|------|--------|-------|-----|
| ٥ | ٤ | ٣.٨٧ | ٣.٣٣ | ٢.٦٧ | ٢.٧٨ | ٢ | ٢ | ٥٣.٤٤٣ | ٠,٠٠٠ | دال |
| ٥ | ٣.٨٦ | ٣.٧٥ | ٣.٣٣ | ٢.٥٠ | ٢.٤٤ | ٢ | ١.٦٧ | ٦٩.٩٢٦ | ٠,٠٠٠ | دال |
| ٥ | ٣.٧١ | ٣.٧٥ | ٣ | ٢.١٧ | ٢.٦٧ | ١ | ١.٣٣ | ٦٩.٤٥٨ | ٠,٠٠٠ | دال |

بحساب قيمة (٢) لمتغير الدرجة الوظيفية في المحور الثالث: العزليتيضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة مدير عام ذات المتوسط الأعلى عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يؤكد اتجاه مديري الإدارات المختلفة بالأكاديمية إلى حجب المعلومات والتعامل مع البعض بالاستبعاد أو التجاهل وغير ذلك؛ من أجل فرض سلطتهم داخل إداراتهم، وضمان عدم وجود أو تصعيد أو تلميع من يهدد وضعهم المهني والوظيفي.

جدول (١٤) يوضح دلالة الفروق بين متغير الدرجة الوظيفية وبين استجابات أفراد الدراسة (المحور الخامس: زعزعة الاستقرار)

| مستوى الدلالة | دلالة الفروق | متوسط الدرجة الوظيفية | | | | | | |
|---------------|--------------|-----------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | مدير عام | الأولى (أ) | الأولى (ب) | الثانية (أ) | الثانية (ب) | الثالثة (أ) | الثالثة (ب) |
| ... | كا | عام | (أ) | (ب) | (أ) | (ب) | (ج) | (ب) |

| | | | | | | | | | | | |
|-----|-------|--------|---|------|------|------|------|------|------|------|---|
| دال | ٠,٠٠٥ | ٤١.٧٠٥ | ١ | ١ | ٢.٢٢ | ٢ | ٣ | ٣.٣٨ | ٣.٢٩ | ٤.١٤ | يغير الهدف دون إخبارك. |
| دال | ٠,٠٠٤ | ٤٢.٠٤١ | ٢ | ٢ | ٢.٣٣ | ٢ | ٢ | ٤ | ٣.٢٩ | ٥ | يحاول باستمرار التقليل من جهودك. |
| دال | ٠,٠٤٥ | ٣٣.٠٧٧ | ٢ | ٢.٣٣ | ٢.٨٩ | ٢.٨٣ | ٣.٣٣ | ٣.٦٣ | ٣.٨٦ | ٤.٢٩ | يحاول باستمرار إحباط معنوياتك. |
| دال | ٠,٠١٧ | ٤٦.١٥٨ | ١ | ١ | ١.٨٩ | ٢ | ٣ | ٤.٢٥ | ٣.٧١ | ٣.٥٧ | يعمل باستمرار على إزالة نطاق مسؤوليتك دون استشارتك. |

بحساب قيمة (كا) لمتغير الدرجة الوظيفية في المحور الخامس: زعزعة الاستقرار يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في العبارات الثلاث الأولى تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة مدير عام ذات المتوسط الأعلى عند مستوى (٠.٠٥)، ولصالح درجة (الأولى ب) ذات المتوسط الأعلى في العبارة الأخيرة. وهذا يؤكد ميل مديري الإدارات المختلفة بالأكاديمية إلى الاحتفاظ لأنفسهم بنطاق المسؤولية والأهمية والتأثير لدى قيادات الأكاديمية والوزارة وتقليل جهود الآخرين.

٢. الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (١٥) يوضح الفروق بين المتوسطات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

باستخدام T- test

| محاو الاستبانة | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---------------------|-------|-------|---------|-------------------|-------------|--------|---------------|
| المحور الأول: تهديد | ذكر | ٢٨ | ١٧.٥٠ | ٢.٩٥ | ٤٨ | ٠.٧١٣ | ٠.٤٧٩ |

| مستوى الدلالة | قيمة ت | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط | العدد | الجنس | محاوير الاستبانة |
|------------------|--------|----------------|----------------------|---------|-------|-------|--|
| | | | ١.٦٣ | ١٨.٠٠ | ٢٢ | أنثى | الوضع المهني |
| ٠.٥٢٥ | ٠.٦٤١ | ٤٨ | ٤.٨٥ | ٣٢.٣٢ | ٢٨ | ذكر | المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي |
| | | | ٣.٢٢ | ٣٣.٠٩ | ٢٢ | أنثى | |
| ٠.٦٨٧ | ٠.٤٠٥ | ٤٨ | ٤.٠٣ | ١٠.١٨ | ٢٨ | ذكر | المحور الثالث: العزل |
| | | | ٣.٧٦ | ٩.٧٣ | ٢٢ | أنثى | |
| ٠.٤١٨ | ٠.٨١٧ | ٤٨ | ٢.٠٩ | ٣.٨٩ | ٢٨ | ذكر | المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد |
| | | | ١.٥٧ | ٣.٤٥ | ٢٢ | أنثى | |
| ٠.٦٢٨ | ٠.٤٨٨ | ٤٨ | ٤.٧٢ | ١٢.٣٦ | ٢٨ | ذكر | المحور الخامس: زعزعة الاستقرار |
| | | | ٤.٢٨ | ١١.٧٣ | ٢٢ | أنثى | |
| ٠.٩٤٨ | ٠.٠٦٥ | ٤٨ | ١٣.٦٤ | ٧٦.٢٥ | ٢٨ | ذكر | الإجمالي |
| | | | ١٣.١٣ | ٧٦.٠٠ | ٢٢ | أنثى | |

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسط استجابات مجموعة أفراد الدراسة من الذكور وبين مجموعة أفراد الدراسة من الإناث، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على آراء أفراد الدراسة حول جميع أبعاد التمر في مكان العمل بالأكاديمية المهنية للمعلمين.

٣. الفروق وفقاً لمتغير الإدارة:

جدول (١٦) يوضح تحليل التباين الأحادي لمحاور الاستبانة وفقاً لمتغير الإدارة
(ن=٥٠)

| محاور الاستبانة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" ومستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------------|
| المحور الأول: تهديد الوضع المهني | بين المجموعات | ٤٣,٩٨ | ٧ | ٦,٢٨٤ | ١,٠٥٥ |
| | داخل المجموعات | ٢٥٠,٠٩٢ | ٤٢ | ٥,٩٥٥ | |
| المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي | بين المجموعات | ٢١٤,٩٢٠ | ٧ | ٣٠,٧٠٣ | ٢,٠٠١ |
| | داخل المجموعات | ٦٤٤,٣٠٠ | ٤٢ | ١٥,٣٤٠ | |
| المحور الثالث: العزل | بين المجموعات | ٢١,٨٨٨ | ٧ | ٣,١٢٧ | ٠,١٨٤ |
| | داخل المجموعات | ٧١٥,٠٩٢ | ٤٢ | ١٧,٠٢٦ | |
| المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد | بين المجموعات | ٤٣,٦٥٨ | ٧ | ٦,٢٣٧ | ٢,٠٣٣ |
| | داخل المجموعات | ١٢٨,٨٤٢ | ٤٢ | ٣,٠٦٨ | |
| المحور الخامس: زعزعة الاستقرار | بين المجموعات | ٥٣,٣٨٨ | ٧ | ٧,٦٢ | ٠,٣٤١ |
| | داخل المجموعات | ٩٣٨,٢٩٢ | ٤٢ | ٢٢,٣٤٠ | |
| الإجمالي | بين المجموعات | ٣٨١,٠٢٠ | ٧ | ٥٤,٤٣١ | ٠,٢٧٧ |
| | داخل المجموعات | ٨٢٦٣,٠٠٠ | ٤٢ | ١٩٦,٧٣٨ | |

ويتضح من خلال هذا الجدول عدم وجود أي فروق بين استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة في جميع أبعاد التمر في مكان العمل بالأكاديمية المهنية للمعلمين.
٤. الفروق وفقاً لمتغير مدة العمل بالأكاديمية:

جدول (١٧) يوضح تحليل التباين الأحادي لمحاور الاستبانة وفقاً لمتغير مدة العمل بالأكاديمية

| محاور الاستبانة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" ومستوى الدلالة (ن=٥٠) |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------------------------|
| المحور الأول: تهديد الوضع المهني | بين المجموعات | ٥,١٢٢ | ٢ | ٢,٥٦١ | ٠,٤١٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٨٨,٩٥٨ | ٤٧ | ٦,١٤٨ | |
| المحور الثاني: تهديد للوضع الشخصي | بين المجموعات | ١٧,٥٣٩ | ٢ | ٨,٧٧٠ | ٠,٤٩٠ |
| | داخل المجموعات | ٨٤١,٦٨١ | ٤٧ | ١٧,٩٠٨ | |
| المحور الثالث: العزل | بين المجموعات | ٣١,٦٣٣ | ٢ | ١٥,٨١٦ | ١,٠٥٤ |
| | داخل المجموعات | ٧٠٥,٣٤٧ | ٤٧ | ١٥,٠٠٧ | |
| المحور الرابع: الأعمال الإضافية/ الإجهاد | بين المجموعات | ٦,٢٥٠ | ٢ | ٣,١٢٥ | ٠,٨٨٣ |
| | داخل المجموعات | ١٦٦,٢٥٠ | ٤٧ | ٣,٥٣٧ | |
| المحور الخامس: زعزعة الاستقرار | بين المجموعات | ٣٦,٥٩٧ | ٢ | ١٨,٢٩٨ | ٠,٩٠٠ |
| | داخل المجموعات | ٩٥٥,٠٨٣ | ٤٧ | ٢٠,٣٢١ | |
| الإجمالي | بين المجموعات | ٤١١,٥٦٢ | ٢ | ٢٠٥,٧٨١ | ١,١٧٥ |
| | داخل المجموعات | ٨٢٣٢,٤٥٨ | ٤٧ | ١٧٥,١٥٩ | |

ويتضح من خلال هذا الجدول عدم وجود أي فروق بين استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير مدة العمل بالأكاديمية في جميع أبعاد التتمير في مكان العمل بالأكاديمية المهنية للمعلمين.

خلاصة نتائج البحث:

يخلص البحث من نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

١. بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحاور (٥٠.٨٣٪)، أي أن حوالي نصف العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين قد تعرضوا للتمتر بشكل من الأشكال الموجودة في الأبعاد الخمسة للتمتر في مكان العمل الواردة بهذا البحث.
٢. حوالي ثلث العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٣١.٤٪) قد تعرضوا للتمتر في مجالات تهدد وضعهم المهني.
٣. أكثر من ربع العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٦.٦٩٪) قد تعرضوا للتمتر في مجالات تهدد وضعهم الشخصي.
٤. أكثر من نصف العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٥٣.٤٧٪) قد تعرضوا للتمتر في مجال العزل.
٥. غالبية العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين (٨٣٪) قد تعرضوا للتمتر في مجالات الأعمال الإضافية والإجهاد.
٦. حوالي (٦٠٪) من العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين قد تعرضوا للتمتر في مجالات تزعزع استقرارهم المهني.
٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية عند مستوى (٠.٠٥) في المحور الثاني: تهديد اللوضع الشخصي في العبارة الخامسة فقط.
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في المحور الثالث: العزل تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة مدير عام ذات المتوسط الأعلى عند مستوى (٠.٠٥).
٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في العبارات الثلاث الأولى في المحور الخامس: زعزعة الاستقرار تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة مدير عام ذات المتوسط الأعلى عند مستوى (٠.٠٥)، ولصالح درجة (الأولى ب) ذات المتوسط الأعلى في العبارة الأخيرة.

توصيات البحث:

في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي، وفي ضوء الدراسة الميدانية له، فإن

البحثيوصي بما يلي:

أولاً: توصيات عامة:

- تطوير وتنفيذ سياسات واضحة وموجزة لمنع التمر في مكان العمل.
- دعم سياسات منع التمر في مكان العمل بإجراءات ومبادئ توجيهية واضحة.
- مراجعة وصقل الأساليب المتبعة في التمر في مكان العمل.
- التحقيق وحل تقارير وجود التمر في مكان العمل في الوقت المناسب عن طريق تحقيق مستقل.
- توفير التدريب والدعم الكافيين للعاملين حتى يتم تمكينهم وحمايتهم لمواجهة التمر في مكان العمل.
- التأكد من أن الإدارة (خاصة المستويات الدنيا من الإدارة) قد تم تدريبها ودعمها بشكل كاف لمعالجة التمر في مكان العمل.
- العمل على الحد من التمر في مكان العمل، وتقليل الإجهاد والضغط والأعمال الإضافية، والإساءة اللفظية والجسدية والاستخفاف، وتقويض العمل لكافة العاملين.
- ضرورة الاهتمام بإحداث التأثير الإيجابي لصالح العاملين من خلال عدم الانتقاص من قيمة العاملين وقيمة عملهم وعدم الضغط عليهم في العمل بل إعطائهم نوع من المسؤولية في العمل التنظيمي.
- يجب التركيز على عدم حجب المعلومات عن العاملين، بل دعمهم بشتى الوسائل ومن خلال التعاون وتبادل المعلومات، وتقديم المساعدة والمشورة لهم وتمكينهم، والتعامل الودي من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي.
- توفير مناخ عام يسوده الثقة والعدل والعلاقات الحسنة والتركيز على تماسك العاملين والعلاقات التعاونية وبناء الثقة فيما بينهم.
- التوعية بمخاطر سلوك التمر وأضراره على كل من الفرد والمنظمة.

ثانياً: توصيات خاصة بمكان تطبيق الدراسة:

١. العمل على تخفيض القلق الناتج عن تهديد الوضع المهني وزعزعة الاستقرار لدى العاملين بالأكاديمية، وخاصة لدى المنتدبين منهم، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- البدء في إجراءات النقل للمنتدبين ممن يثبت كفاءتهم على مدار عدة سنوات.
- تسكين العاملين بالأكاديمية على الدرجات الوظيفية الخالية التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وأقدمياتهم الوظيفية.
- توفيق أوضاع المعينين الجدد بالأكاديمية مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- مخاطبة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بشأن الإعلان عن الوظائف بالمقر الرئيس وبالفروع؛ لاجتذاب أفضل العناصر من الشباب النشط للعمل بالأكاديمية وفق جدول الوظائف المتاح والمسموح به من قبل التنظيم والإدارة بعد موافقة رئيس مجلس الإدارة.
- تحديث استمارة حصر الوظائف الخاصة بالأكاديمية.
- ضرورة أن تهتم قيادات الأكاديمية بمعالجة سلوكيات التمر وكبح جماح المتمترين وعدم الاستخفاف بالعاملين.

٢. بناء قدرات العاملين بالأكاديمية وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- رصد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة للتنمية المهنية للعاملين بالأكاديمية، وعرضها على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- تصميم وتنفيذ الدورات والورش التدريبية وبرامج التنمية المهنية التي تجعلهم قادرين على أداء المهام المنوط بهم تحقيقها.

- عمل زيارات خارجية للمؤسسات العالمية العاملة في مجالات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم للاطلاع ومعايشة أحدث الطرائق والاتجاهات والأساليب العالمية في التنمية المهنية، وتكييفها للمجتمع المصري.
- اختيار أكفأ العناصر من الحاصلين على الماجستير والدكتوراة في التنمية المهنية وجميع مجالاتها لقيادة التغيير الأكاديمي والبحثي بالأكاديمية وجميع أعمالها الفنية.
- ٣. تعديل أو استحداث تشريعات يمكن أن تخفف من حدة التمرر الموجود ببيئة العمل فيما يخص:

- قرار رئيس الجمهورية بشأن الأكاديمية.
- الهيكل المعتمد من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة المالية.
- الوصف الوظيفي للعاملين بالأكاديمية بما يتناسب مع التوجهات المعاصرة.
- إعداد لوائح مالية وإدارية وفنية جديدة في ضوء التوجهات الجديدة.
- ٤. تعظيم الاستفادة من الإمكانيات الموجودة بالمدينة التعليمية وتخصيصها لصالح الأكاديمية.

المراجع:

1. Akella, Devi (2016).Workplace Bullying: Not a Manager's Right?", **Journal of Workplace Rights**, SAGE Open January–March 2016: 1–10.

2. Appelbaum, Steven H., Semerjian, Gary, and Mohan, Krishan (2012). "Workplace bullying: consequences, causes and controls (part two)", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 44 Iss: 6 pp. 337 – 344.

3. Bartlett, James E., and Bartlett, Michelle E. (2011). Workplace Bullying: An integrative literature review. **Advances in Developing Human Resources**, Volume 13 Issue 1, February, 69–84.

4. Beale, David & Hoel, Helge (2011). Workplace bullying and the employment relationship: exploring questions of prevention, control and context", **Work, employment and society**, 25(1) 5–18.

5. Björkqvist, K., Österman, K., & Hjeltbäck, M. (1994). Aggression among university employees. **Aggressive Behavior**, 20, 173–184.

6. Bonde, Jens Peter Gullander, Maria Hansen, Åse Marie Grynderup, Matias Persson, Roger Hogh, Annie Willert, Morten Vejs Kaerlev, Linda Rugulies, Reiner and Kolstad, Henrik A., (2016). Health correlates of workplace bullying: a 3-wave prospective follow-up study, **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, 42(1), 17–25.

7. Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and

meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 91(5), 998–1012.

8. Braithwaite, Valerie Ahmed, Eliza and Braithwaite, John (2008). Workplace Bullying and Victimization: The Influence of Organizational Context, Shame and Pride, **International Journal of Organisational Behaviour**, Volume 13(2), 71–94.

9. Brodsky, Carroll M. (1976). **The Harassed Worker, USA**: Lexington MA: D.C. Heath.

10. Broeck, A. D., Baillien, E., & Witte, H. D. (2011). Workplace bullying: A perspective from the Job Demands–Resources model, **SA Journal of Industrial Psychology**, 37(2), 40–51.

11. Brotheridge, Céleste M. & Lee, Raymond T. (2010). "Restless and confused: Emotional responses to Workplace bullying in men and women", **Career Development International**, Vol. 15 Issue: 7, pp. 687–707.

12. Chipps, Esther Stelmaschuk, Stephanie Albert, Nancy M. Bernhard, Linda Holloman, Christopher (2013). Workplace Bullying in the OR: Results of a Descriptive Study, **AORN Journal**, November, Vol 98 No 5, 479–493.

13. Crawford, Neil (1997). Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol. 7, 219–225.

14. Crawford, Neil (2001). Organisational responses to workplace bullying. In: Tehrani, N.(Ed.), **Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work**. London: Taylor and Francis, 21–31.

15. D’Cruz, Premilla and Noronha, Ernesto (2016). "Organizational Governance: A Promising Solution for Varieties of Workplace Bullying", **Research on Emotion in Organizations**, Vol. 12, pp. 409–444.

16. Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. Bullying and emotional abuse in the workplace, **International perspectives in research and practice**, 6.

17. Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 185– 201.

18. Einarsen, Stale Hoel, Helge Zapf, Dieter and Cooper, Cary (2003). "The concept of bullying at work: the European tradition", In Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf & Cary Cooper (Eds.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, New York, NY: Taylor & Francis, (pp. 3 – 30).

19. Einarsen, Ståle, & Nielsen, Morten Birkeland (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a

five-year prospective and representative study. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, 88(2), 131-142.

20. Feijó, Fernando R. Graf, Débora D. Pearce, Neil and Fassa, Anaclaudia G. (2019). Risk factors for workplace bullying: a systematic review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16 (11), 1945.

21. Field, Tim (1996). **Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying- Overcoming the silence and denial by which abuse thrives**, Oxfordshire, England: Success Unlimited.

22. Galanaki, Eleanna and Papalexandris, Nancy (2013). Measuring Workplace Bullying in Organisations, **The International Journal of Human Resource Management**, 24(11), June, pp. 2107-2130.

23. Georgakopoulos, Alexia Wilkin, LaVena and Kent, Brianna (2011). Workplace Bullying: A Complex Problem in Contemporary Organizations, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 3, Special Issue, January, pp. 1-20.

24. Gillen PA, Sinclair M, Kernohan WG, Begley CM, Luyben AG (2017). **Interventions for prevention of bullying in the workplace**, Cochrane Database of Systematic Reviews, Issue 1. Art. No.: CD009778. DOI: 10.1002/14651858.CD009778.pub2.

25. Hansen, Åse Marie Høgh, Annie Persson, Roger Karlson, Björn Garde, Anne Helene and Ørbæk, Palle (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response, **Journal of Psychosomatic Research**, January, 60 (1), 63–72.

26. Harvey, M.G., Heames, J.T., Richey, R.G. and Leonard, N. (2006). Bullying: from the playground to the boardroom, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12, pp. 1–11.

27. Hodson, Randy Roscigno, Vincent J. and Lopez, Steven H. (2006). Chaos and the Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context, **Work and Occupations**, Volume 33, Number 4, November, 382–416.

28. Hoel, Helge Zapf, Dieter and Cooper, Cary L. (2002). Workplace Bullying and Stress, **Historical and Current Perspectives on Stress and Health**, Vol. 2, pp. 293–333.

29. Hoel, H., & Salin, D. (2003). "Organizational antecedents of workplace bullying", In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), **Bullying and emotional abuse in the workplace** (pp. 203–218). London: Taylor & Francis.

30. Høgh, A., Mikkelsen, E. G. and Hansen, A. M. (2010). "Individual consequences of workplace bullying/mobbing", In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), **Bullying and emotional abuse in the workplace:**

International perspectives in research and practice (pp. 107–128). London: Taylor & Francis.

31. Hollis, Leah P. (2017). "Workplace Bullying II: A Civilizational Shortcoming Examined in a Comparative Content Analysis", **Comparative Civilizations Review**, Vol. 77, No. 77, Fall, 89– 104.

32. Hutchinson, Marie Vickers, Margaret H. Jackson, Debra and Wilkes, Lesley (2005). 'I'm gonna do what I Wanna do!': Organisational Change as a Legitimised vehicle for bullies, **Healthcare Management Review**, 30, 331–338

33. Hutchinson, Marie Vickers, Margaret H. Wilkes, Lesley and Jackson, Debra (2010a). A typology of bullying behaviours: the experiences of Australian nurses, **Journal of Clinical Nursing**, August, 19, 2319–2328.

34. Hutchinson, Marie Vickers, Margaret H. Wilkes, Lesley and Jackson, Debra (2010b). Integrating Individual, Work Group, and Organisational level factors: Testing a multidimensional model of bullying in the nursing workplace, **Journal of Nursing Management**, 18, 173–181.

35. Hutchinson, Marie Vickers, Margaret H. Wilkes, Lesley and Jackson, Debra (2010c). "Bullying as Circuits of Power: an Australian Nursing Perspective", **Administrative Theory & Praxis**, vol. 32, no. 1, pp. 25–47.

- 36.HRmorning.com (2020).
<https://www.hrmorning.com/articles/8-workplace-bully-personality-types/>
- 37.ISC (2019). **Violence in the Federal Workplace: A Guide for Prevention and Response**, Interagency Security Committee.
- 38.Jacobsen, Daniel Pitz Nielsen, Morten Birkeland Einarsen, Ståle and Gjerstad, Johannes (2018). Negative social acts and pain: evidence of a workplace bullying and 5-HTT genotype interaction. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, 44(3), 283–290.
- 39.Jennifer, D., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. **Aggressive Behavior**, 29 (6), 489–496.
- 40.Keashly, L. & Harvey, S. (2005). "Emotional abuse in the workplace". In: Fox, S. and Spector, P. (Eds.), *Counterproductive Work Behaviors*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 201–236.
- 41.Keashly, Loreleigh (2019). Workplace Bullying, Mobbing and Harassment in Academe: Faculty Experience. In: D'Cruz P., Noronha E., Keashly L., Tye-Williams S. (Eds.) *Handbook of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, Special topics and particular occupations, professions and sectors*, vol., 4, Springer, Singapore, pp. 1–77.

42. Kivimäki, Mika Elovainio, Marko and Vahtera, Jussi (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff, **Occupational & Environmental Medicine**, 57, October, 656–660.
43. Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the development of post-traumatic stress disorders. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 251–275.
44. Leymann, H. (1986). **Vuxenmobbing – Ompsykiskt void i arbetslivet**. Lund: Studentlitteratur (**Mobbing– Psychological Violence in Working Life**, Lund: Student literature).
45. Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. **The Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 165– 184.
46. Leymann, H. and Thallgren, U. (1989). "An investigation into the frequency of bullying in SSAB, with a new questionnaire", **Arbete, Manniska, Mjilo**, 1, 3–12.
47. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, **Violence and Victims**, Vol. 5, No. 2, 119-126.
48. Magee, Christopher Gordon, Ross Caputi, Peter Oades, Lindsay Reis, Samantha and Robinson, Laura (2014). **Workplace Bullying in Australia: Final Report**, Centre for Health Initiatives and University of Wollongong, 30 May.

49. Maidaniuc-Chirila, Teodora (2014). Study on workplace bullying exposure among Romanian employees. Gender differences, **Psihologia Resurselor Umane**, 12, 147 – 158.

50. Maidaniuc-Chirila, Teodora (2015). Mediation's role of resilience on the relationship between workplace bullying and Romanian employees' physical and mental strain, **Annals of All Cuza University, Psychology Series**, 24(1), 5.

51. McKay, Ruth, Arnold, Diane Huberman, Fratzl, Jae, and Thomas, Roland (2008). Workplace bullying in academia: A Canadian study. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 20, 77–100.

52. Naito, Shino (2013). "Workplace Bullying in Japan", In: JILPT (2013). **Workplace Bullying and Harassment, 2013 JILPT Seminar on Workplace Bullying and Harassment**, The Japan Institute for Labour Policy and Training, pp. 113– 133.

53. Namie, G. & Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying, **International Journal of Communication**, 4, 343–373.

54. Namie, G. & Reddy, G. (2005). Workplace Bullying: Escalated Incivility, **Ivey Business Journal**, 88, 1–6.

55. Nielsen, Morten B. Hetland, Jørn Matthiesen, Stig Berge, and Einarsen, Ståle (2012). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress, **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, 38 (1), 38–46.

56. Nielsen, Morten B., Indregard, A. M. R., & Øverland, S. (2016). Workplace bullying and sickness absence: a systematic review and meta-analysis of the research literature, **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, 42(5), 359–370.

57. Nielsen, Morten Birkeland, & Einarsen, Ståle (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review, **Work & Stress**, Vol. 26, No. 4, October–December, 309–332.

58. Nielsen, Morten Birkeland, Nielsen, Geir Høstmark, Notelaers, Guy, & Einarsen, Ståle (2015). Workplace bullying and suicidal ideation: a 3-wave longitudinal Norwegian study. **American Journal of Public Health**, Vol. 105, No. 11, November, e23–e28.

59. NZ State Services Commission (2014). Integrity and Conduct Survey 2013. Wellington.

60. Olweus, Dan (1993). **Bullying at schools: What we know and what we can do**. Oxford: Blackwell.

61. Omari, Maryam (2006). The Public Sector: An Environment Prone to Bullying? **Public Policy**, Vol. 1, No. 2, pp. 110–123.

62. Pheko, M. M., Monteiro, N. M., & Segopolo, M. T. (2017). When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying, **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, 27(6), 571–588.

63. Piggot-Irvine, Eileen (2015). Leader Bullying Through a Different Lens, **SAGE Open**, April-June, 1-10.

64. Public Services Health and Safety Association (PSHSA) (2010). **Bullying in the Workplace: A Handbook for the Workplace**, First Edition.

65. Quine, Lyn (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey, **British Medical Journal**, 23, 228-232.

66. Quine, Lyn (2001). Workplace Bullying in Nurses, **Journal of Health Psychology**, Vol. 6 (1), 73-84.

67. Quine, Lyn (2003). Workplace Bullying, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Junior Doctors, **Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics**, 12, 91-101.

68. Qureshi, Muhammad Imran Rasli, Amran Md. and Zaman, Khalid (2014). A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee Health, **Arab Economic and Business Journal**, 9, 133-146.

69. Rayner, Charlotte & Hoel, Helge (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying, **Journal of Community and Applied Social Psychology**, 7, 181-191.

70. Rayner, Charlotte & Cooper, Cary L. (1997). Workplace bullying: Myth or reality—Can we afford to ignore it? **Leadership & Organization Development Journal**, 18, 211-214.

71. Rayner, Charlotte & Keashly, Loreleigh (2005). "Workplace bullying", In: Spector, P. & Fox, S. (Eds.). **Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on causes and consequences**, Washington, DC: American Psychological Association, (pp. 271–296).

72. Rayner, Charlotte (1997). The Incidence of Workplace Bullying, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, 7, 199–208.

73. Rayner, Charlotte, Hoel, Helge, & Cooper, Cary L. (2002). Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do? London: Taylor and Francis.

74. Rowell, Patricia (2005). "Being a "Target" at Work or William Tell and How the Apple Felt", **The Journal of nursing administration**, vol. 35, no. 9, September, pp. 377–379.

75. Safe Work Australia (2016). **Guide for Preventing and Responding to Workplace Bullying**, Safe Work Australia, May.

76. Salin, D., & Hoel, H. (2011). "Organizational causes of workplace bullying". In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), **Bullying and harassment in the workplace** (pp. 227–244). London: Taylor & Francis.

77. Salin, Denise (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment, **Human Relations**, Volume 56(10): 1213–1232.

78. Samnani, Al-Karim & Singh, Parbudyal (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. **Aggression and Violent Behavior**, 17 (6), 581–589.

79. Sheehan, M., Barker, M., & Rayner, C. (1999). Applying strategies for dealing with workplace bullying, **International Journal of Manpower**, 20(1/2), 50–57.

80. Skogstad, Anders Matthiesen, Stig Berge and Einarsen, Stale (2007). Organizational Changes: A Precursors of Bullying at Work?, **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 10 (1), SPRING, 58–94.

81. Skuzińska, Anna Plopa, Mieczysław and Plopa, Wojciech (2020). Bullying at Work and Mental Health: The Moderating Role of Demographic and Occupational Variables, **Advances in Cognitive Psychology**, volume 16(1), Feb., 13–23.

82. Smith, Peter K. (2016). Bullying: Definition, Types, Causes, Consequences and Intervention, **Social and Personality Psychology Compass**, 10 (9), 519–532.

83. Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., and Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19 (2), 230–255.

84. Tracy, S. J., Lutgen-Sandvik, P., and Alberts, J. K. (2006). Nightmares, demons, and slaves exploring the painful metaphors of

workplace bullying. *Management Communication Quarterly*, 20 (2), 148–185.

85. Vartia, Maarit & Leka, Stavroula (2011). Interventions for the prevention and management of bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), **Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice**, (2nd ed., pp. 359–379). Boca Raton, FL: CRC Press.

86. Vega, Gina and Comer, Debra R. (2005). Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace, **Journal of Business Ethics**, 58, pp. 101–109.

87. Venetoklis, Takis and Kettunen, Pekka (2016). Workplace Bullying in the Finnish Public Sector: Who, Me?, **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 36(4) 370–395.

88. Vie, Tina LøkkeGlasø, Lars and Einarsen, Ståle (2011). Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying, **Journal of Psychosomatic Research**, Volume 70, Issue 1, pp. 37–43.

89. Vie, Tina LøkkeGlasø, Lars and Einarsen, Ståle (2012). How does it feel? Workplace bullying, emotions and musculoskeletal complaints, **Scandinavian Journal of Psychology**, 53, 165–173.

90. WorkSafe New Zealand (2017). **Preventing and responding to bullying at work**, for Persons Conducting a Business or Undertaking (PCBUs), WorkSafe New Zealand, March.

91. yourerc (2013). 20 Subtle Signs of Bullying at Work, Available at: <https://www.yourerc.com/blog/post/20-subtle-signs-of-workplace-bullying>, NOVEMBER 5, 2013.

92. Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 215-237.

93. Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). "Individual antecedents of workplace bullying". In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), **Bullying and harassment in the workplace** (pp. 177-200). London: Taylor & Francis.