

درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية لدى مديريات تربية جنوب الخليل
من وجهة نظر المعلمين

The Degree of Practicing Administrative Bullying in Public Schools
Southern Hebron Directorates from the Teachers' Perspective

جمال بحيص
Jamal Bheis

Accepted

قبول البحث

2023/2/14

Revised

مراجعة البحث

2023 /1/26

Received

استلام البحث

2023 /1/10

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.3.4>



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

درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية لدى مديريات تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين

The Degree of Practicing Administrative Bullying in Public Schools Southern Hebron Directorates from the Teachers' Perspective

جمال بحيص

Jamal Bheis

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط التربوي- جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

Associate Professor of Educational Administration and Planning, Al-Quds Open University, Palestine
jhbheis@qou.edu

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية لدى مديريات تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين وأثر متغيرات (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمديرية)، تكونت عينة الدراسة من (150) معلمًا ومعلمة من مدارس مديريات تربية جنوب الخليل اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات قام الباحث باستخدام استبانة تكونت من (34) فقرة، بلغت معامل الثبات للأداة، (0.8457). أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية لممارسة التنمر الإداري كانت بدرجة كبيرة بينت الدراسة أن المجال المتعلق بالتنمر الاجتماعي جاء بالمرتبة الأولى، ثم تلاه المجال المتعلق بالتنمر اللفظي، ثم تلاه المجال المتعلق بالتنمر النفسي، وجاء بالمرتبة الأخيرة المجال المتعلق بالتنمر الجسدي. وأشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة وأيضًا المديرية لصالح مديرية يطا. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: يوصي الباحث وزارة التربية والتعليم بضرورة محاربة ظاهرة التنمر من خلال الأنظمة والقوانين.

الكلمات المفتاحية: التنمر؛ التنمر الإداري؛ مديريات جنوب الخليل؛ المدارس الحكومية؛ المعلمين.

Abstract:

The present study aims at identifying the degree of practicing administrative bullying in public schools from teacher's attitudes in both directorates of Southern Hebron and Yatta. Considering variants of gender, qualification, years of experience, and the directorates, the study simple random sample includes (150) teachers – males and females who answered the researcher's 34-article-questionnaire. Coefficient of stability shows that it was (0.8457). To achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive analytical method. Consequently, the study comes to conclude that (i) a high degree of bullying is practiced by public school principals in that social bullying comes first, followed by verbal bullying, thirdly is psychological bullying, and finally is physical bullying. The results show considerable significance of statistical differences on the variant of gender which is highly given to males, and likely differences are considered variants of qualification and experiences in addition to the directorate which shows higher degree to the directorate of Yatta. The study finally recommends the Ministry of Education to Act through rules and regulations against the phenomenon of bullying.

Keywords: Bullying; Administrative Bullying; Southern Hebron Directorates; Teachers.

المقدمة:

التنمر ظاهرة قديمة قدم الإنسان وقد ذكر في القرآن الكريم ونهانا عنه ديننا الحنيف في قوله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرُونَ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءً مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿١١﴾﴾ [الحجرات الآية 11].

وقد شبه (أبو الديار، 2012) التنمر، كان يتحول الفرد إلى (نمر) يفرض سيادته على فرد أو مجموعة من الأفراد ممن تتسم شخصياتهم بالضعف ويجعلهم خاضعين له ويسيطر عليهم، وتنوعت صور التنمر على اختلاف الأزمنة والعصور وتطورت أيضاً مع التطورات الحديثة. وعرفت (العبادي، 2021) التنمر أنه: شكل من أشكال الإساءة والإيذاء الموجه من قبل فرد أو مجموعة نحو فرد أو مجموعة أضعف جسدياً في الغالب، وهو يتراوح بين تنمر لفظي وجسدي وعبر الإنترنت. ويمكن للتنمر أن يحدث في أي مكان: في العمل، في العائلة، في الطريق، في الأماكن العامة، عبر الإنترنت، وأحياناً يصل إلى حد الجريمة.

ويعد التنمر أحد الظواهر الخطيرة التي يواجهها العاملون في المؤسسات، وينظر إليه بوصفه سلوكاً منتشرًا بين المؤسسات بأنواعها المختلفة ومنها المدارس، والتي هي منشأ الأجيال، ومكاناً للتربية والتعليم، ولنجاح المدارس بشكل خاص والمؤسسات التربوية بشكل عام، لا بد أن تكون العلاقات بين الأفراد فيها قائمة على الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل، ولأن التنمر سبباً مهماً من الأسباب التي تؤثر على العاملين في المؤسسات التربوية، وتؤثر على أدائهم التنظيمي، فيجب العمل على دراسته وفهم جوانبه والعمل على الحد من انتشاره.

ويرى الباحث أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى توعية فكرية، ينصب اهتمامها على العنصر البشري كعامل رئيسي ليقوم هذا العنصر البشري بأداء مهامه الوظيفية بالشكل المطلوب. فلا بد من التخلي عن الأساليب التقليدية المتبعة في الإدارة والاعتماد على الإدارة التربوية العلمية الحديثة الواعية، بعوامل نجاح هذه المؤسسات بما يخدم أهداف المؤسسة بشكل خاص وأهداف المجتمع بشكل عام. ونظرًا لاتساع مشكلة التنمر وتعدد صورها في المجتمعات البشرية، وباعتبارها مشكلة عالمية، كثرت الدراسات التي تبحث في الأسباب والحلول للحد من هذه المشكلة.

فينظر وهلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2008: 231) للأداء على أنه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة"، ويعتبر الأداء التنظيمي - كما يراه راوية - (2001: 209) أنه يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام الوظيفية الموكلة للموظف، أو يشجع بها متطلبات وظيفته".

لاتزال الأبحاث والدراسات حول التنمر الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات مستمرة في السعي للتعرف والتحقيق من الأسباب الكامنة وراء التنمر في أماكن العمل، وتأثيراته على نواحي وجوانب مختلفة، فكل الجهود المبذولة في هذا المجال تعد خطوياً عريضاً وعامة للتعرف على الأسباب الخاصة بالتنمر الإداري. فمن الممكن أن تكون هذه الأسباب عبارة عن عدة عوامل بيئية وتربوية واجتماعية أو عوامل تتعلق بالحالات النفسية.

إن مفهوم التنمر الإداري أو التنمر الوظيفي، من أقسى أنواع الفساد الإداري، ويمكن تعريفه أنه: إساءة معاملة الفرد من قبل فرد آخر أو أكثر أو استخدام سلوك عدواني بشكل مستمر، وعادةً ما يكون من صاحب العمل أو من المدراء ضد مرفوضهم، وتتعدد أشكال التنمر الإداري، كالإساءة اللفظية أو التهديد أو الإهانة أو التخويف أو الإضرار النفسي للعاملين بحجة السيطرة أو زيادة الإنتاجية (يوسف، 2019).

إن الإدارة في المؤسسات التربوية تعتبر من أهم الأنشطة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأفراد، فتمثل العلاقات الإدارية الصحيحة بين المدراء والعاملين عاملاً أساسياً مهماً لنجاح أي مؤسسة، فالوصول لمخرجات جيدة ونتائج ممتازة يكون من خلال إدارة ناجحة، وفريق عمل مميز ومتعاون (الخبتي، 2020).

وتعد ظاهرة التنمر ظاهرة منتشرة في المؤسسات الحكومية، ففي المدارس الحكومية يكون المدير هو المسؤول المباشر عن موظفيه ويشرف على جميع أعمالهم ويمتلك صلاحيات لا يملكها المعلم. فبعض المدراء قد يسيئ استخدام هذه الصلاحيات، بشكل أو بآخر. فظاهرة التنمر الإداري ظاهرة قديمة تؤثر سلباً على جوانب مختلفة من العمل وفي البيئة المدرسية خاصة لأنها منشأ الأجيال ومنها يبدأ التغيير والإصلاح. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للتعرف على درجة ممارسة التنمر في المدارس الحكومية والعلاقة بين التنمر الإداري والأداء التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلاقاً مما أشارت إليه الدراسات السابقة والأدب التربوي، وجد الباحث أنه من الأهمية تسليط الضوء على درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل، فبالرغم من الوعي الكبير لدى المدراء والمعلمين بظاهرة التنمر وآثارها السلبية سواء على الشخص نفسه أو العمل وزيادة الإنتاجية، ومن خلال ملاحظة الباحث من خلال عمله في السابق كمعلم ومدير مدرسة، والآن كعضو هيئة تدريس جامعي، والمشاكل التي تدور بين المعلمين حول التنمر الإداري، أدرك الباحث أن هناك مشكلة لا بد من دراستها والتعرف على الأسباب التي تدفع المدير للتنمر على موظفيه وعلاقة هذا التنمر بالأداء الإداري للمؤسسة. ويمكن صياغة مشكلة البحث كالآتي (وجود تنمر إداري تجاه المعلمين في المدارس الحكومية وهذا التنمر ممكن أن يكون بأي شكل من الأشكال كاللفظي والنفسي والاجتماعي).

وبعد الاطلاع على الكثير من الأدب النظري والدراسات السابقة حول درجة ممارسة التنمر الإداري وانعكاسه على الأداء الإداري، وبالتالي فقد برزت مشكلة الدراسة التي تلخص في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

وبناءً عليه، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، المديرية)؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة لإختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (الجنس).
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (المديرية).

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى الفروق في متوسطات ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تساهم بإلقاء الضوء على درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل، فقد اكتسبت أهمية خاصة، إذ تعتبر من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني -على حد علم الباحث- والتي قد تساهم في الخروج بمعلومات، وبيانات جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع بشكل عام ووزارة التربية والتعليم والقادة التربويين بشكل خاص، وتعد الدراسة الحالية على درجة من الأهمية؛ كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة، ونظرًا لقلّة الدراسات والأبحاث والمراجع يتوقع من هذه الدراسة أن تساهم إسهامًا متواضعًا في توفير مادة نظرية وإغناء المكتبات التربوية فيما يتعلق بموضوع التنمر الإداري، وتبرز أهمية الدراسة في إعداد إطار نظري خاص عن طريق الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة من أجل بناء الإطار العلمي للدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية في مديريات جنوب الخليل.
- الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة في المدارس الحكومية في مديريات جنوب الخليل.
- الحدود الزمانية: ستطبق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2023.
- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

- **التنمر الإداري:** "ممارسة المهام والواجبات الإدارية التي تنم عن التسلط والتهريب والسلوكيات التنظيمية التي تهدف إلى استبعاد الآخر، ويوضح ميل رؤساء العمل إلى السيطرة والهيمنة على المرؤوسين ومضايقتهم بالتسلط والتعنيف" (كعكي والنصير، 2021).
- ويعرف التنمر الإداري إجرائيًا بأنه: إساءة معاملة مدير العمل لمرؤوسيه، ويمكن أن تكون هذه الإساءة لفظية، كالتهديد والإهانة أو غير لفظية، من خلال استغلال صلاحياته كمدير وإيذاء الموظفين، مثل منع الترقية، والإجازات، والتمييز بين الموظفين، بحجة فرض السيطرة وتطوير العمل.
- **الأداء:** هو "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة" (كلادة، 2010: 242).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التنمر الإداري: يعد التنمر لغة مأخوذ من كلمة تَنَمَّرَ تعني تشبه بالنمر في صفاته وطباع، أي أنه أراد أن يخيف رفاقه فتشبه بالنمر وحاول أن يقلد شراسته، ويقال تنمر لفلان أي تنكر له، وتوعده ومدد في صوته (العتيبي، 2015).

وكذلك في سورة الهزلة، قوله تعالى: ﴿وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ ۚ الَّذِي جَمَعَ مَالًا وَعَدَّدَهُ ۚ يَحْسَبُ أَنَّ مَالَهُ أَخْلَدَهُ ۚ ۝ كَلَّا لَيُثْبِتَنَّ فِي الْخُطْمَةِ ۝﴾ [الهزلة من الآية ١ إلى الآية 4] فنبى ديننا الحنيف عن التهامز والتلامز وذكر الأشخاص بغير أسمائهم ونعتهم بصفات غير لائقة والتكبر والغرور بسبب غنى الشخص أو فقره. فلا يحق لنا الإعتداء على الآخرين لفظيًا أو جسديًا.

يُعتبر التنمر ظاهرة قديمة موجودة منذ زمن بعيد لدى كافة المجتمعات ويمارس بأشكال مختلفة ودرجات متفاوتة، وعلى الرغم من أن السلوك التنمري موجودًا منذ القدم في المجتمعات البشرية إلا أن البحوث في هذا المجال ما زال حديثًا نسبيًا، ويبدأ هذا السلوك التنمري في عمر مبكر من الطفولة في حوالي السنتين تقريبًا؛ حيث يبدأ الطفل في تشكيل مفهوم أولي للتنمر ينمو تدريجيًا ويستمر حتى يصل إلى الذروة في الصفوف الثلاثة الأخيرة من المرحلة الابتدائية ويستمر خلال المرحلة الإعدادية ثم يبدأ في الهبوط تدريجيًا مع نهاية المرحلة الثانوية، وقليلًا ما نجد وجود سلوك تنمري في المرحلة الجامعية باستثناء حالات السخرية. ويُعد السلوك تنمريًا عندما يشمل هجومًا نفسيًا ولفظيًا وبدنيًا على الضحية (الدسوقي، 2016).

مفهوم التنمر الإداري:

التنمر الإداري مشكلة كبيرة في كافة الإدارات والمؤسسات في مختلف أنحاء العالم؛ يثير المشاكل، ويعيق العمل، ويؤخر الإنجازات. حيث يعد التنمر الإداري شكل من أشكال الفساد الإداري الذي يدمر المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويحيط العاملين فيها، ويقلل من انتماءهم للعمل، مما يدفعهم للتمرد على رؤسائهم أو التمرد على بعضهم البعض. إن التنمر الإداري ضرب من الفساد الإداري، تؤدي ممارسته إلى ضرب مبدأ العمل بروح الفريق الواحد في مفصل. وإلى تنمر موظفي المؤسسات على مديريها. وتحويل الولاء من رئيس المؤسسة إلى ممارس التنمر، كل ذلك يؤدي إلى انشغال المؤسسات في مشكلات تستهلك طاقاتها، وتحد من إنجازاته (الخبتي، 2020).

ويعرف التنمر الوظيفي كما جاء في (Safe Work Australia, 2016) أنه سلوك متكرر وغير مقبول موجه نحو عامل أو مجموعة من العمال ويؤثر سلبيًا عليهم. ويظهر التنمر في صورتين إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

ويمكن تعريفه أيضًا استخدام مدراء أو رؤساء العمل أسلوب السيطرة والهيمنة والتسلط على مرؤوسهم ومضايقتهم بالقسوة والإذلال والتعنيف وله أشكال عدة منها اللفظية، ومنها غير اللفظية، ومنها النفسي، أو الإعتداء الجسدي أو العاطفي. ومن الممكن أن تكون حالات التنمر سرية أو علنية وفي كلتا الحالتين نتيجتهما سيئة وتؤثر على حياة الضحية المهنية والشخصية والصحية.

أقسام التنمر:

ويقسم التنمر حسب ماجاء في (Safe Work Australia, 2016) إلى نوعين: تنمر مباشر ومن الأمثلة عليه:

- نشر الإشاعات والأكاذيب الغير صحيحة عن الضحية.
- الانتقاد السلوكي للضحية بشكل متكرر ودون سبب واضح.
- إعطاء الضحية الملاحظات حول العمل غير الموضوعية.
- نعت المتنمر بصفات غير لائقة والسخرية المتعمدة.
- التدخل بشؤون وأسلوب حياة الضحية وخصوصياته.
- وتنمر غير مباشر ومن الأمثلة عليه:
- إشعار الضحية بالتقصير في العمل ولومه غير المبرر وإعطاء الملاحظات غير المجدية على عمله.
- نقل أو إبعاد الضحية عن مكان العمل الرئيس.
- الخصم من الراتب أو الفصل المؤقت وبلا سبب يستدعي ذلك.
- إعطاء الضحية مهام أقل من مستوى مؤهله وقدراته.
- عدم العدل والمساواة فيما يتعلق بالإستحقاقات والترقيات.

أنواع التنمر في أماكن العمل:

ومن صور التنمر الأخرى في العمل كما ذكرتها (دردوني، 2017):

- التنمر اللفظي: التلفظ بألفاظ سيئة مثل: السب والشتم والصراخ عليه أمام الآخرين، أو التهديد، أو نشر الإشاعات الكاذبة، أو إعطاء ألقاب ومسميات سيئة للضحية، أو سخرية بسبب العرق أو لون البشرة أو المرض.
- التنمر الجنسي: مثل استخدام أسماء جنسية وينادي بها الضحية، أو كلمات بذيئة، أو لمس وتهديد.

- التنمر العاطفي والنفسي: المضايقة والتهديد والتخويف والإذلال والرفض من الجماعة.
- التنمر الاجتماعي: تدخل في العلاقات الاجتماعية مثل: رفض الصداقات ومنع ممارسة الأنشطة مع زملاء المهنة.
- التنمر على الممتلكات: مثل أخذ و تملك أشياء الآخرين والتصرف بها دون إبلاغهم وعدم إرجاعها أو إتلافها.

وفي بعض الحالات لا يكون التنمر فقط بين المدير والموظفين، بل يتعدى ليصل إلى المتنمرين الموظفين أنفسهم، ويتمثل في إطلاق الإشاعات المغرضة بحق الموظف الضحية، لإيذائه وتشويه صورته عند المدير، كنشر الأكاذيب، والتلاعب بالألفاظ، لمنعه من ترقية أو مركز وظيفي، وفي الغالب بدلاً من أن يقوم المدير بالحد من سلوك المتنمرين أو حتى معاقبتهم و توعيتهم بأضرار التنمر النفسية، بل نجده يتأثر بكلام المتنمرين ولا يساعد الضحية، وربما يصل الحد إلى إتهامها معهم تجنباً لخوض نقاشات طويلة مع الضحية والمتنمرين، وأحياناً تضطر الضحية تحت ضغط التنمر واستمرار الظلم الواقع عليها إلى ترك العمل، أو يرضخ للأمر الواقع بقبول التنمر الوظيفي والبقاء في عمله.

التنمر الإلكتروني:

التنمر اليوم أكثر تطوراً، من خلال استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة كالإنترنت كإرسال رسائل عن طريق البريد الإلكتروني، أو نشر إشاعات و أكاذيب على صفحات الإنترنت، وهذا يعطي مساحة إضافية ومجال أوسع للتنمر الغير مباشر. فيعرف كامل (2018) التنمر الإلكتروني بأنه: "سلوك سلبي يمارس من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد؛ لإحداث الأذى والضرر أو التهديد والإذلال أو الإحراج للفرد الضحية أو مجموعة من الأفراد الضحايا، بشكل مباشر أو غير مباشر، ويكون من خلال استخدام جهاز الحاسوب، أو الهاتف المحمول، وغيرها من وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة.

صفات المتنمرين:

لا يولد الشخص متنمراً ولكنه يتعرض لمجموعة من الظروف المحيطة تجعله يتحول إلى شخص متنمر ويكتسب صفات المتنمر لأسباب عديدة كما ذكرتها راندا في موقع زيادة الإلكتروني (2021):

- الظروف السيئة والحرمان العاطفي التي عاشها الشخص في مختلف مجالات حياته الاجتماعية والمادية والضغط النفسي التي تعرض لها، ما يدفعه للتنمر كحالة تعويضية.
- تعرض الشخص للتنمر في حياته، وتعرضه لعنف جسدي أو نفسي.
- عدم الثقة بالشخص المتنمر بنفسه، فيقوم بتصرفات ليظهر نفسه للآخرين على أنه قوي كان يرفع صوته ويصرخ في الآخرين ليظهر بمظهر القوي أمام الناس.
- نقص الوعي والإلمام بأمور الدين وفهمها بالشكل الصحيح.
- ضعف العلاقات والمهارات الاجتماعية، فلا يحسن التصرف في المواقف بشكل صحيح.
- التحيز والعنصرية لدى الشخص بكافة أشكالها (اللون، المستوى الاجتماعي، الجنسية، الديانة، الشكل والمظهر).

أسباب التنمر في مكان العمل:

أما أسباب التنمر الوظيفي بشكل خاص كما جاءت في موقع النجاح (2020) فهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلق تنمر في بيئة العمل سواء كان هذا التنمر يمارس من قبل الرئيس على مرؤوسيه أو بين المرؤوسين أنفسهم، بحيث يتنمر بعض زملاء المهنة الواحدة على زملاء آخرين لهم في مكان العمل، وتتمثل فيما يلي:

- ضعف أو غياب الرقابة من الجهات العليا المسؤولة بشكل مباشر عن المؤسسة في المؤسسات الحكومية أو الخاصة سواء كانت صغيرة أو كبيرة.
- ضعف شخصية الموظف وعدم إلمامه بالمطلوب بما عليه من واجبات وما له من حقوق، فطالما وجد مدير متسلط وموظفين ضعفاء جاهلين، استمر التنمر.
- السلوك العنيف والطباع التعسفية، من قبل بعض المدراء أو زملاء المهنة وبعض الصفات كالعصبية وتقلب المزاج، ويتوقع من الموظفين تحمله في سبيل البقاء في العمل.
- عدم وجود قانون يحمي الموظف ويمنع الاعتداء عليه، فينمو التنمر الإداري بشكل دائم في المؤسسات.
- عدم وجود وصف وظيفي واضح لمهام الموظفين، فلا توجد واجبات محددة للموظف ليقوم بها ولا يكون توزيع المهام عادلاً بين زملاء المهنة الواحدة. وترى مرق (2013) بأن التنمر يحدث نتيجة اختلال توازن القوى بين المتنمر والضحية، فذلك يسمح للمتنمر تكرار أفعاله السلبية ضد الضحية جسدياً أو لفظياً أو نفسياً أو ترهيباً، ويستمر المتنمر بالقيام بالسلوكيات التنمرية، إذا وجد ضحايا ضعاف الشخصية لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم بسبب ضعف حجمهم أو قلة حيلتهم، فعلى العكس من الأشخاص المتنمرين هناك بعض الأشخاص يميلون إلى الهدوء وعدم الحدة في التعامل مع غيرهم، وذلك يعود إلى أن بعض الأشخاص الهادئين يعيشون في أسر تهتم وتحرص على تربية سليمة هادئة لأبنائها ويتابعون تحصيلهم العلمي، مما يكسبهم احترام وتقدير المدرسين، وهذا ما يدفعهم إلى الالتزام وعدم الفوضى أو القيام بسلوكيات التنمر، أما الأشخاص المتنمرين فيعود سلوكهم التنمري

إلى إهمال التربية من قبل الأهل لأبنائهم واعطاءهم الحرية المطلقة دون متابعة تصرفاتهم وسلوكياتهم وتصحيح أخطاءهم، وانضمام هؤلاء الأشخاص لرفقاء السوء في مراحل حياتهم المختلفة، مما يجعلهم عدائين متممرين تجاه الآخرين فيمارسون الضرب، والشتم، أو السخرية، أو الاعتداء على الممتلكات العامة، أو الإعتداء الجنسي.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن التنمر هو نتيجة لاختلال توازن القوى بين المتنمر والضحية، حيث يسمح ضعف الصحة للمتنمر أن يكرر أفعاله التنمرية سواء كانت تنمر جسدي أو لفظي أو نفسي، مما يشجع المتنمر على الاستمرار، لأنه يرى أن الضحايا لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم إما بسبب ضعف قوتهم أو صغر حجمهم كما أن هناك بعض الأشخاص يميلون إلى الهدوء والابتعاد عن أجواء الشجار والمشاحنات في التعامل مع الآخرين، والبعض الآخر يميلون لممارسة التنمر بجميع أشكاله، وذلك يعود إلى أن الأشخاص الهادئين عاشوا طفولتهم في أجواء عائلية تسودها الرعاية والاهتمام بالتربية السليمة، مما يجعل منهم أشخاص هادئين متزنين بعيدين عن سلوكيات التنمر، أما المتنمرين فيعود سلوكهم التنمري إلى أن إهمال أهاليهم لهم في مراحل عمرية حرجية كالطفولة والمراهقة، بالإضافة إلى أنه لهم رفقاء سوء مشاهين لهم يدعموا سلوكياتهم، دفعهم إلى أن يسلكوا سلوك التنمر بأشكاله المتعددة كالضرب، والشتم، أو السخرية أو الحسد، أو سرقة الحاجات الخاصة، أو الاعتداء على الممتلكات العامة، أو التنمر الجنسي سواء بالأقوال أو الأفعال، دون أن يكون لهم رادع.

الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة كعكي والنصير (2021) إلى تحديد أشكال التنمر 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 يقع عليهن التنمر، ومن ثم تقديم مقترحات للحد من ظاهرة التنمر الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (31) عضو هيئة تدريس و(49) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية من جامعة الأميرة نورة، وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي للملائمة لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أشكال متنوعة للتنمر الإداري في بيئة العمل النسائية مثل تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، وعدم الحرص على تطوير مهاراتهم ومنعهم من الإلحاق بالدورات التدريبية، وتصيد أخطاؤهن، مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على وجود نمط قيادي يميل للتسلط في بيئة العمل النسائية، وبناءً على ذلك أوصت الباحثتان بعدة توصيات أهمها: إعادة النظر إلى ممارسات القيادات التنظيمية ورصد المتنمر منها وتقويمه، رصد الميزانيات لبحث التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية وتقديم حلول مناسبة لعلاج أضرارها، إجراء مزيد من الدراسات حول تطوير مبادرات القيادات النسائية وتدريبين حول مبادرات التواصل، وإعادة النظر في معايير الترشيح للمناصب القيادية والابتعاد عن المحسوبية، التحول من النمط البيروقراطي إلى الديمقراطي الذي يحد من ظاهرة التنمر الإداري في بيئة العمل النسائية.
- هدفت دراسة الباعدي (2021) التعرف إلى سلوكيات التنمر الوظيفي ودوره في الولاء التنظيمي والتي يمارسها التدريسيون في عدد من كليات جامعة دهوك، وتكونت عينة الدراسة من (98) فرداً، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للملائمة لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة عكسية ما بين التنمر الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث إن أي انخفاض في مستوى التنمر الوظيفي سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة في الكليات المبحوثة لجامعة دهوك، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها، على الإدارة في الكليات المبحوثة الاهتمام بمعالجة التنمر الوظيفي وعدم الاستخفاف بالعاملين لديهم، لأن ذلك له دور كبير في اكتساب ولائهم التنظيمي.
- هدفت دراسة الحاج (2021) إلى استقصاء التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من عدة جوانب، وتكونت عينة الدراسة من (580) موظفًا، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، اتبعت هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي للملائمة لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن التنمر الإداري يمارس نادرًا في الأجهزة الحكومية، وأن أكثر ما يمارس فيها من سلوكيات وأنماط التنمر يتمثل في: الطلب من الموظف تأدية عمل أقل من مستوى قدراته، ومراقبة عمله بصورة شديدة، وتجاهل آرائه ووجهات نظره المتعلقة بالعمل، وحجب المعلومات التي تؤثر على أدائه، وتذكيره دائمًا بأخطائه السابقة المتعلقة بعمله. أما مصادر التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية ترتبت كالآتي: الرئيس المباشر يمثل المصدر الأول، يليه زملاء العمل، ثم الرئيس الأعلى، ثم المستفيدون من الخدمة، وأخيرًا المرؤوسون. وتوصلت الدراسة إلى عدة أسباب تؤدي للتنمر الإداري، أهمها تلك الأسباب ذات الصلة بالسلطة والقوة، ثم أسباب أخرى نفسية، وقانونية، وتنظيمية، وأخلاقية.
- هدفت دراسة علي ومحمد (2021) إلى البحث للكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التنمر وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بنمطه المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة (640) مفردة، مكونة من ثلاث مقاييس، أحدهما لقياس سلوكيات التنمر، والثاني لقياس الانغماس الوظيفي، والثالث لقياس أثر التنمر الوظيفي على الانغماس الوظيفي، ومن نتائجه: ارتفاع انتشار صور وأشكال سلوكيات للتنمر الوظيفي بدرجة كبيرة، وأن أفراد العينة يتمتعون بمستوي عالي جدًا من

التفاني والانهماك، ويشعرون بمستوى عالي من النشاط عند اداؤهم لعملهم، وتؤدي سلوكيات التنمر في بيئة العمل إلى ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة، وقد أوصى البحث: بإيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز والانغماس الوظيفي، وتطبيق سياسة عدم التهاون في مواجهة التنمر.

- هدفت دراسة طه (2020) التعرف إلى مستوى توافر أبعاد القيادة المدمرة (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) الوحدات المحلية بمحافظتي المنوفية والبحيرة، ومستوى توافر أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) وتحديد نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل، وتحديد كيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظتي المنوفية والبحيرة، وتكونت عينة الدراسة من (324) من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية، و(350) من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة، وتم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة المدمرة السائدة في الوحدات المحلية بمحافظتي المنوفية والبحيرة مرتفع جدًا. كما أن مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظتي المنوفية والبحيرة مرتفعة جدًا، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي، تعميق الفهم بموضوعات القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة، وتصميم مقاييس تتمتع بالثقة والثبات والمصدقية، وتوصيات تتعلق بكيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل، كدعم وتعزيز طرق التفكير المختلفة لتجاوز المضايقات، ودعم وتعزيز شعور العاملين بأنهم يستطيعون العمل وتلافي الأخطاء، وتوصيات تتعلق بكيفية الحد من القيادة المدمرة: مثل التركيز على الوازع الديني لدى العاملين في الوحدات المحلية، التزام العاملين بأداء المهام المطلوبة منهم وفقاً للوصف الوظيفي.
- هدفت دراسة شحرور وآخرون (Shahrour et al., 2020) إلى التحقيق في انتشار التنمر وارتباطاته وخبراته بين عينة وطنية من الطلاب الأردنيين المراهقين. تم استخدام إجراء أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار المدارس التي تمثل المناطق الرئيسية الثلاث في الأردن (أي الشمال والوسط والجنوب) وتم اختيار عينة مرجحة من المدارس بشكل عشوائي باستخدام نظام التحليل الإحصائي (9.4) بناءً على كثافة المحافظات، تم تضمين عينة تمثيلية وطنية من (1083) من المراهقين الذين تتراوح أعمارهم بين (12 و 17) في الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات ذاتية الإدارة حول التنمر في المدرسة والتخطيط الاجتماعي الديموغرافي للمراهقين. كان انتشار التنمر بين المراهقين الأردنيين متوافقاً مع الدراسات الدولية، وقد أبلغ (17%) عن تورطهم في التنمر كضحية، و(7.6%) على أنهم متنمرون، و(1.7%) على حد سواء. كان التنمر اللفظي هو الشكل الأكثر شيوعاً للتنمر بين الضحايا والضحية، بينما كان التنمر العلاني هو التنمر الأكثر شيوعاً للتنمر. كان الجاني منتشرًا بين الأولاد أكثر من الفتيات. أفاد الطلاب المراهقون الذين جاءوا من وضع اجتماعي اقتصادي متدني أو كان أبائهم أميين أنهم تعرضوا لمزيد من الإيذاء. أبلغ غالبية الطلاب الذين تعرضوا للتنمر عن مواقف سلبية من المارة وأولياء الأمور والمعلمين تجاه التدخل أو الاستجابة لتجربة التنمر. يوجد التنمر بين الطلاب الأردنيين ويتم مناقشة الخطوات النشطة نحو معالجة هذه الظاهرة. هذه أول دراسة أردنية معروفة تمثل عينة وطنية من تجربة المراهقين في التنمر. تقدم النتائج معلومات قيمة للمهنيين في المدرسة وأولياء الأمور والطلاب فيما يتعلق بالتنمر والعوامل المرتبطة به. توفر هذه النتائج أيضاً وسيلة لاعتماد وتنفيذ برامج مكافحة التنمر المتاحة لتحسين سلوكيات التنمر بين طلاب المدارس الأردنية.
- هدفت دراسة غنيم (2020) التعرف إلى التنمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (50) العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين بالمقر الرئيس بمدينة السادس من أكتوبر، وتم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن 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 (31.4%) للتنمر في مجالات تهدد وضعهم المهني، وتعرض (26.69%) للتنمر في مجالات تهدد وضعهم الشخصي، وتعرض (53.47%) للتنمر في مجال العزل، وتعرض (83%) للتنمر في مجالات الأعمال الإضافية والإجهاد، وأخيراً، تعرض حوالي (60%) من العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين للتنمر في مجالات تزعزع استقرارهم المهني، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها دعم سياسات منع التنمر في مكان العمل بإجراءات ومبادئ توجيهية واضحة، والعمل على الحد من التنمر في مكان العمل، وتقليل الإجهاد والضغط والأعمال الإضافية.
- هدفت دراسة (Meriläinen, Käyhkö, Kõiv & Sinkkonen, 2019) إلى المقارنة بين انتشار وطبيعة ومظاهر التنمر من ذوي الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة في الجامعات في إستونيا وفنلندا، وتكونت عينة الدراسة من (1191) مستجيباً من إستونيا (864) وفنلندا (327) على استبيانات متطابقة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تظهر النتائج أن (27%) من المستجيبين في إستونيا و(18%) في فنلندا تعرضوا للتنمر في غضون ستة أشهر قبل الدراسة. وقد شمل التنمر في إستونيا، إهانة فرد في وجود زملائه، بينما في فنلندا عادةً ما يتم الإقتراف بشكل غير مباشر من وراء ظهورهم. في إستونيا، تعتبر التهديدات المتعلقة باللوم والعنف والإذلال والسخرية ذات الصلة بالعمل أمراً معتاداً، في حين أنه من المعتاد أكثر الإذلاء بملاحظات سلبية متعلقة بالعمل في فنلندا. وتؤكد نماذج العوامل المختلفة والفئات المستندة إلى أن التنمر الأكاديمي ظاهرة مرتبطة بالثقافة.

- هدفت دراسة المنديل وآخرون (2018) إلى معرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، وماهي أكثر بين الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز. وكذلك التعرف على مستوى انتشار ظاهرة التنمر بين الموظفين. ومعرفة أكثر السمات الشخصية السائدة ضمن الإدارات في جامعة الملك عبدالعزيز، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، حيث تكونت عينة ما بين (317-313)، وتم اختيارها بطريقة العينة بطريقتين عشوائية بسيطة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة موجبة بين سمات العصابية وظاهرة التنمر في بيئة العمل، وأنه توجد علاقة سالبة بين السمات الانبساطية والانفتاح على الخبرة ويقظة الضمير وظاهرة التنمر في بيئة العمل، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بتوعية الموظفين الإداريات بمفهوم التنمر في بيئة العمل وأثارها السلبية التي تنعكس على بيئة العمل.
 - هدفت دراسة سيفز (Savas, 2018) إلى توضيح الآثار التفاعلية للتنمر في مكان العمل من تصور الضحايا والثقافة التنظيمية على الميكافيلية للمدرسين وهي متلازمة شخصية تهدف إلى تحقيق أرباح الفرد بكل الوسائل الممكنة، وتكونت عينة الدراسة من (103) معلمين يعملون في مدارس مختلفة في غازي عنتاب- تركيا، اتبعت هذه الدراسة المنهج الارتباطي لملائمته لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن التعرض للتنمر لم يكن مؤشراً مهماً على الميكافيلية. ومع ذلك تنبأت الثقافة التنظيمية بشكل كبير وإيجابي بالميكافيلية، وكان التأثير الرئيسي للتخويف على الميكافيلية مؤهلاً من خلال التفاعل: "ارتبطت الميكافيلية الأعلى بالتنمر في مكان العمل في ظل ظروف الثقافة التنظيمية العليا".
 - هدفت دراسة هارفينشي (Hüsrevsahi, Selda Polat, 2015) إلى التحقق من العلاقة بين تعرض المعلمين للمضايقات في أماكن عملهم وتعرضهم لفعل الصمت، تكونت عينة الدراسة من (312) معلماً، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتعرضون للمهاجمة ضد التواصل ويعرضون الصمت القائم على الإنتاج الذاتي وسلوك الخوف أكثر من غيرهم. كانت هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد الفرعية لمقياس المهاجمة وتلك الخاصة بمقياس الصمت. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المهاجمة والصمت. قد يتغير صمت المعلمين اعتماداً على نوع المهاجمة. وفقاً لنتائج الدراسة، تجدر الإشارة إلى أن تجارب المهاجمة يمكن أن تتنبأ بسلوك الصمت.
- التعقيب على الدراسات السابقة:**
- من خلال استعراض الدراسات العربية والاجنبية المقترحة كدراسات سابقة للبحث، فإنه يمكن استخلاص التعقيب على الدراسات كالاتي:
 - من حيث الأهداف: هدفت أغلب الدراسات السابقة التعرف إلى التحقق في انتشار التنمر وتحديد أشكال التنمر مثل دراسة الباعدي (2021) وأيضاً دراسة سلوكيات المتنمرين مثل دراسة كعكي ونصير (2021) بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية بمديريات جنوب الخليل.
 - من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت الدراسات السابقة فئات مثل: العاملين في الجامعات والمدارس والمؤسسات الحكومية وأعضاء الهيئات التدريسية، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة العينة التي اختيرت لهذه الدراسة.
 - من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة والأسلوب الذي سيتبع لاستخلاص النتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لأهداف الدراسة وأسئلتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم /يطا ومديرية والتعليم جنوب الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022-2023) والبالغ عددهم (2522).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة، يشكلون حوالي (7%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	75	50%
	انثى	75	50%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	75	50%
	6-10 سنوات	50	33%
	11 سنة فأكثر	25	17%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	120	80%
	ماجستير فأعلى	30	20%
المديرية	يطا	75	50%
	جنوب الخليل	75	50%

جدول (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ثبات أداة الدراسة	150	34	0.8457

صدق أداة الدراسة:

- **صدق المحكمين:** تم التحقق من صدق الأداة قبل عملية تطبيقها على عينة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عددًا من الملاحظات حولها وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي حيث بلغ عدد الفقرات (34) فقرة.
- **صدق التحليل العاملي:** تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (factor Analysis) لفقرات الأداة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقامًا معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت، موافق بشدة (5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، لا أوافق درجتان، لا أوافق بشدة درجة واحدة)، بحيث كلما زادت الدرجة زادت قياس. درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t.test)، واختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

جدول (3): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.00 – 2.33
متوسطة	2.34 – 3.67
مرتفعة	3.68 – 5.00

عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً كاملاً ومفصلاً للتعرف على درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل ويطا من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل ويطا من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل ويطا من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الآثار الإيجابية لدرجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل من وجهة

نظر المعلمين

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الأول- التنمر الاجتماعي	3.86	0.93	مرتفعة
المجال الثاني- التنمر اللفظي	3.82	0.79	مرتفعة
المجال الثالث- التنمر النفسي	3.72	0.87	مرتفعة
المجال الرابع- التنمر الجسدي	3.68	0.98	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.77	0.89	مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق، ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل ويطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة على جميع المجالات وكما هو موضح في الجدول السابق والدرجة الكلية أيضًا توضح ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات الأربعة (3.77) مع انحراف معياري (0.89).

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن تحليل نتائج مجالات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي (3.77)، مما يشير إلى أن مدرء المدارس يمارسون التنمر الإداري حسب إجابات معلمي المدارس الحكومية في مديريات تربية جنوب الخليل. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدرء المدارس يمارسون التنمر بكافة أشكاله في تعاملهم مع المعلمين مستغلين الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل مديريات التربية ليتعاملوا مع المعلمين بتسلط وفوقية في إصدار الأوامر والتعليمات للمعلمين، ويؤدي ذلك إلى خلق جو مشحون بين المعلمين والمدرء مما يؤثر على سير العملية التعليمية برمتها. وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة المنديل وآخرون (20189) ودراسة طه (2020).

الإجابة عن فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (الجنس).

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	75	4.03	0.31	107	2.174	0.032
أنثى	75	3.83	0.38			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.032) أي أن هذه القيمة أكثر من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (4.03) مقابل الإناث بمتوسط حسابي (3.83).

تشير النتائج الواردة أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدرء الذكور يمارسون التنمر الإداري بحكم كونهم مدرء ويستمدون قوتهم من الصلاحيات الممنوحة لهم من الجهات العليا، ويحاولون تطبيق النظام والقانون بالقوة وعدم أخذ الجانب الإنساني كأساس للتعامل مع المعلمين، ويعد التنمر الإداري شكلاً من أشكال الفساد الإداري الذي يدمر المؤسسات على اختلاف أنواعها ويحبط العاملين فيها، ويقلل من انتمائهم للعمل مما يدفعهم إلى التمرد على رؤسائهم، أو التمرد على بعضهم. وبما أن التنمر الإداري ضرب من ضروب الفساد الإداري، فإن ممارسته تؤدي إلى ضرب مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، وتنمر موظفي المؤسسات على مديرياتها أو العكس، وتحويل الولاء من رئيس المؤسسة إلى ممارس التنمر، كل ذلك يؤدي إلى انشغال المؤسسات في مشكلات تستهلك طاقاتها، وتحد من إنجازاته. واتفقت هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة طه (202) ودراسة شحرور وآخرون (2020) واختلفت مع دراسة الحاج (2021).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	0.019	0.126	0.882
داخل المجموعات	106	0.147		
المجموع	108	15.598		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.882) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا (0.05).

تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يشعرون بأن التنمر الإداري موجود في المدارس الحكومية من خلال ممارسات المدرء المتسمة بالتنمر إتجاه المعلمين وفرض الرأي بالقوة لتنفيذ سياستهم داخل المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طه (2020).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة). تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في آثار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على التحصيل الدراسي للآباء في محافظة الخليل تعزى سنوات الخبرة

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
0.834	4	0.209	1.469	0.217
14.764	104	0.142		
15.598	108			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.217) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا (0.05).

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تعزى النتيجة إلى أن المعلمين على وعي تام بمفهوم التنمر وسليباته على العملية التعليمية بشكل عام، لهذا كانت النتيجة وجود تنمر يمارس من المدرء ضدهم بغض النظر عن سنوات خبرة المدير، حيث أن جميع المدرء يتلقون نفس الأوامر والتعليمات وممارساتهم تقريباً متشابهة في معظم المدارس.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التنمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديريات جنوب الخليل تعزى لمتغير (المديرية).

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
بطا	75	4.44	3.98	148	2.178	0.03
جنوب الخليل	75	3.88	3.90			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المديرية وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.03) أي أن هذه القيمة أكثر من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح مديرية بطا بمتوسط حسابي (4.44) مقابل مديرية جنوب الخليل بمتوسط حسابي (3.88).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المديريات (جنوب الخليل وبطا) تحاول قدر الامكان تخفيف حدة التنمر الواضح من خلال ممارسة المدرء للتنمر بكافة أشكاله ضد المعلمين، لهذا كانت إجابات المعلمين في كلا المديريتين أن المدرء يمارسون التنمر ضد المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شحور وآخرون (2020) ودراسة طه (2020).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، انبثقت عنها مجموعة من التوصيات:

- يوصي الباحث وزارة التربية والتعليم بضرورة محاربة ظاهرة التنمر من خلال الأنظمة والقوانين.
- أن تقوم الإدارات المدرسية بتوفير أجواء مثالية لأداء الأعمال، وذلك من أجل القضاء على كافة أشكال التنمر.
- يوصي الباحث المدرء بأن يتم تحويل النقد المستمر لأداء المعلمين إلى نقد بناء الهدف منه تحسين الاداء.

المراجع:

القران الكريم.

الباعدي، جيهان. (2021). سلوك التنمر الوظيفي ودوره في الولاء التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في عدد من الكليات في جامعة دهوك. *مجلة جامعة دهوك*. 24(2): 57-77.

الحاج، عبد الملك بن طاهر. (2021). التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. *مجلة جامعة الملك سعود*. 29(2)، 193-218.

الخبتي، علي. (2020). *التنمر الإداري*. موقع الجزيرة الإلكترونية: <https://www.al-jazirah.com/2020/20200817/ar5.htm#>

درنوني، هدى. (2017). واقع التنمر في الإدارة الجامعية، *مجلة العلوم الإنسانية*: (48)، 376-459.

الدسوقي، مجدي. (2016). *مقياس السلوك التنمري للأطفال والمراهقين*. دار جونا للنشر والتوزيع.

أبو الديار، مسعد. (2012). *سيكولوجيا التنمر بين النظرية والعلاج*. مركز تقويم وتعليم الطفل.

راوية، محمد. (2001). *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*. الدار الجامعية للطبع والتوزيع.

زيادة، راندا. (2021). *أسباب التنمر*. <https://www.zyadda.com/>

- طه، منى حسنين. (2020). دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*: 6(1)، 1-41.
- العتيبي، عبد الله بن محمد. (2015). *الحد من التنمر بين الطلبة في المدارس*. وزارة التعليم، اللجنة الوطنية للطفولة، برنامج الأمن الاسوي الوطني، اليونيسف.
- العبادي، إيمان يونس. (2021). *التنمر لدى الأطفال*. قسم ادب الاطفال مترجم، مركز الكتاب الاكاديمي.
- علي، حمدي أحمد ومحمد، وفاء محمد. (2021). التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي: دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونتهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*: 10(1)، 91-143.
- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز. (2020). التنمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية في البيئة المصرية. *مجلة الإدارة التربوية*: 7(28)، 82-13
- كامل، محمود كامل. (2018). *التنمر الإلكتروني وتقدير الذات لدى عينة من الطلاب المراهقين الصم وضعاف السمع*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طنطا، طنطا، مصر.
- كعكي، سهام والنصير، دلال. (2021). التنمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*: 89(89)، 591-635.
- كلادة، طاهر. (2010). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. دار زهران للنشر والتوزيع.
- مرقة، رشا منذر. (2013). *علاقة التنمر المدرسي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا بالمناء المدرسي في مدارس مدينة الخليل*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- المنديل، صيته والسلي، رباب والشماسي، أريج وزكي، خديجة. (2018). السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*: 2(9)، 68-94.
- النجاح، هيئة التحرير. (2020). *التنمر في العمل: أسبابه، أعراضه، وطرق مواجهته*. <https://www.annajah.net>
- Abu Al-Diyar, M. (2012). *Saykulujia Altanamur Bayn Alnazariat Walealaji* 'The psychology of bullying between theory and treatment'. Child Evaluation and Education Center. [in Arabic]
- Al-Abadi, E. Y. (2021). *Altanamur Ladaa Al'atfali* 'Bullying in children'. Department of Children's Literature Translated, Academic Alkitaab Alakadimi. [in Arabic]
- Al-Baadry, Jihan. (2021). Suluk Altanamur Alwazifii Wadawruh Fi Alwala' Altanzimi. Dirasat Tahliliat Lara' Eayinat Min Altadrisayn Fi Eadaad Min Alkuliyaat Fi Jamieat Dihuk 'Job bullying behavior and its role in organizational loyalty. An analytical study of the opinions of a sample of teachers in a number of colleges at the University of Duhok'. *Duhok University Journal*, 24(2), 57-77. [in Arabic]
- Al-Hajj, A. T. (2021). Altanamur Al'iidariu Fi Al'ajhizat Alhukumiat Fi Almamlakat Alearabiat Alsaeudiati: Dirasat Aistitlaeiat 'Administrative bullying in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: an exploratory study'. *King Saud University Journal*, (2) 29 218-193. [in Arabic]
- Ali, Hamdy A. & Mohamed, W. M. (2021). Altanamur Fi Biyat Aleamal Walainghimas Alwazifii: Dirasat Siusulujiat Ealaa Eayinat Min Al'akadimiyn Wamueawinihim Walmuazafin Al'iidariyn Fi Jamieat Suhaj 'Bullying in the Work Environment and Job Engagement: A Sociological Study on a Sample of Academics, Their Assistants, and Administrative Staff at Sohag University'. *Journal of Human and Society Sciences*, (1)10, 143-91. [in Arabic]
- Al-Mandil, S., Al-Salami, R. and Al-Shamasi, A. & Zaki, Kh. (2018). Alsimat Alshakhsiat Wa'atharuha Fi Tafashiy Zahirat Altanamur Fi Biyat Aleimla 'Personal traits and their impact on the prevalence of bullying in the work environment'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, (9)2, 94-68. [in Arabic]
- Al-Otaibi, A. M. (2015). *Alhadi Min Altanamur Bayn Altalabat Fi Almadarisi* 'Reducing bullying among students in schools'. Ministry of Education, National Committee for Childhood, National Security Program, UNICEF. [in Arabic]
- An-Najah, Editorial Board (2020). *Altanamur Fi Aleimli: 'Asbabahu, 'Aeraduhu, Waturuq Muajahatihi* 'Bullying at work: its causes, symptoms, and ways to confront it'. <https://www.annajah.net> [in Arabic]
- Darnouni, H. (2017). Waqie Altanamur Fi Al'iidar Aljamieiat 'The reality of bullying in university administration'. *Journal of Human Sciences*, (48), 376- 459. [in Arabic]
- Desouky, M. (2016). *Miqyas Alsuluk Altanmurii Lil'atfal Walmurahiqina* 'Bullying Behavior Scale for Children and Adolescents'. Jawana House for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Ghoneim, S. A. (2020). Altanamur Fi Makan Aleamal Bial'ajhizat Alhukumiat: Dirasat Tatbiqiat Fi Albiyat Almisriati 'Bullying in the workplace in government agencies: an applied study in the Egyptian environment'. *Educational Administration Journal*, (28) 7, 82-13. [in Arabic]

- Hüsrevsahi, S. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15 (5), 1179-1188.
- Kaaki, S. & Al-Naseer, D. (2021). Altanamur Al'iidariu Waineikasuh Ealaa Biyat Aleamal Alnisaiyyat Fi Jamieat Al'amirat Nurat Bint Eabdalrahman 'Administrative bullying and its reflection on the women's work environment at Princess Noura bint Abdulrahman University'. *The Educational Journal of the College of Education in Sohag*, (89) 89, 635-591. [in Arabic]
- Kalada, T. (2010). *Al'itijahat Alhadithat Fi Alqiadat Al'iidariati* 'Modern trends in administrative leadership'. Dar Zahran for publication and distribution. [in Arabic]
- Kamel, M. K. (2018). *Altanamur Al'iiliktruni Wataqdir Aldhaat Ladaa Eayinat Min Altulaab Almurahiqin Alsumi Wadieaf Alsamei* 'Cyberbullying and self-esteem among a sample of deaf and hard of hearing adolescent students'. (Unpublished master's thesis), Tanta University, Tanta, Egypt. [in Arabic]
- Khubti, A. (2020). *Altanamur Al'iadari* 'Administrative bullying'. *Al-Jazeera website*: <https://www.al-jazirah.com/2020/20200817/ar5.htm#> [in Arabic]
- Maraqa, R. M. (2013). *Ealaqat Altanamur Almadrasii Ladaa Talabat Almarhalat Al'asasiat Aleulya Bialmunakh Almadrasii Fi Madaris Madinat Alkhalil* 'The relationship of school bullying among upper basic stage students to the school climate in Hebron city schools'. (Unpublished Master's Thesis), Al-Quds University, Jerusalem, Palestine. [in Arabic]
- Meriläinen, M; Käyhkö, K; Kõiv, K. & Sinkkonen, H. (2019). Academic bullying among faculty personnel in Estonia and Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(3), 241-261. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2019.1591678>
- Rawia, M. (2001). *'Idarat Almawarid Albashariati: Ruyat Mustaqbaliatun* 'Human resource management: a future vision'. Aldaar Aljamieiat for printing and distribution. [in Arabic]
- Safe work Australia. (2016). *Guide for Preventing and Responding to Workplace Bullying*. <https://www.safeworkaustralia.gov.au>
- Savas, A. (2018). The Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Bullying and Machiavellianism. *European Journal of Educational Management*, 1 (1), 17 – 25. <https://doi.org/10.12973/eujem.1.1.17>
- Shahrour, G; Dardas, L; Al-Khayat, A. & Al-Qasem, A.(2020). Prevalence, Correlates, and Experiences of School Bullying among Adolescents: A National Study in Jordan. *School Psychology International*, 41 (5), 430-45. <https://doi.org/10.1177/0143034320943923>
- Taha, M. H. (2020). Dawr Alqiadat Almudamirat Fi Tadeim Sulukiaat Albaltajat Fi Makan Aleimla: Dirasat Tatbiqati 'The role of destructive leadership in reinforcing bullying behaviors in the workplace: an applied study'. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, (1)6, 41-1. [in Arabic]
- Ziada, R. (2021). *Reasons for bullying*. <https://www.zyadda.com/> [in Arabic]