

التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية

إعداد:

عبدالمك بن طاهر الحاج

أستاذ الإدارة العامة المساعد قسم الإدارة العامة – كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود

أستاذ الإدارة العامة المساعد قسم الإدارة العامة – جامعة إب اليمنية

(قدم للنشر في: 26/05/2020م – قبل للنشر في: 03/07/2020م)

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من عدة جوانب. استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (580) موظفًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن التنمر الإداري يُمارَس نادرًا في الأجهزة الحكومية، وأن أكثر ما يُمارَس 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. وفيما يتعلق بأبرز مصادر التنمر الإداري، أشارت النتائج إلى أن الرئيس المباشر يمثل المصدر الأول، يليه زملاء العمل، ثم الرئيس الأعلى، ثم المستفيدون من الخدمة، وأخيرًا المرؤوسون. وبشأن الاستراتيجيات المتبعة من قِبَل الموظفين عند التعرُّض لحالات التنمر الإداري، تأتي في مقدمتها: استراتيجية التحلي بالصبر وضبط النفس، تليها استراتيجية المقاومة ومواجهة الشخص المتنمر، ثم استراتيجية التقدم بشكوى ضد الشخص المتنمر، وأخيرًا استراتيجية خفض مستوى الأداء والإنتاجية. وبخصوص الأسباب المؤدية للتنمر الإداري، فقد توصلت الدراسة إلى عدة أسباب؛ يأتي في مقدمتها الأسباب ذات الصلة بالسلطة والقوة، ثم أسباب أخرى نفسية، وقانونية، وتنظيمية، وأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: السلوك العدواني – العنف التنظيمي – المهاجمة – السلوك التنظيمي السيء – ضحية التنمر الإداري.

المقدمة:

تتكون المنظمات المعاصرة من أفراد وجماعات منسقة، ومتنوعة الخلفيات والقيم والاتجاهات والمصالح والاهتمامات والقدرات النفسية والذهنية البدنية؛ مما يخلق وسطاً مناسباً لنشوء حالة من التعارض والصراع والرغبة في التسلط والاعتداء من قِبَل بعض الأفراد والجماعات ضد البعض الآخر. وتشير حقائق الواقع التنظيمي إلى أن أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لا تخلو من ذلك، وأنها تواجه جملة من الممارسات السلوكية التي تعكّر بشكل واضح الحياة التنظيمية، وتعمل على توتر العلاقات الداخلية بما في ذلك المنظمات الكبيرة والمتميزة في العالم. ومما بات محل اتفاق بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة أن المورد البشري في أي منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها أو غايتها يمثل العنصر المحوري الذي يتولى تدبير وإدارة كافة الموارد والأصول الأخرى بكفاءة وفعالية. وهو حتى يؤدي دوره على الوجه المطلوب، لا بد أن تتوفر له بيئة عمل خالية من كافة المهدّدات والعوامل الباعثة على القلق وعدم الاستقرار الوظيفي.

وقد تعدّد التصرفات والسلوكيات والممارسات المعادية في بيئة العمل داخل المنظمات، وتختلف في مستوياتها، ومصادرها، وأسبابها، ونتائجها، ومن ضمنها ما يُعرف في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بالتنمر الإداري (Workplace Bullying) كمشكلة بشرية ومسلكية برزت بصورة لافتة خلال العقود الأخيرة، ولقيت الاهتمام بشكل كبير في كافة مناطق العالم (Zapf and Einarsen, 2001). مما حدا بالمنظمات والباحثين والممارسين إلى التفكير بصورة جدية بحثاً عن الاستراتيجيات والحلول التي من شأنها فهم هذه المشكلة التنظيمية، والحد من تفاقمها وانتشارها؛ نظراً لعواقبها وانعكاساتها السلبية المختلفة على أداء وإنتاجية الفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام. لذلك بادرت كثير من الدول والمنظمات بتأسيس مراكز أبحاث متخصصة بالتنمر الإداري، وتم إنجاز العديد من الدراسات والبحوث العلمية حوله، كما تم صياغة الضوابط والسياسات والأدلة الإرشادية بهدف التوعية بمخاطره، وكيفية التبليغ عنه، والتعامل معه بطرق وأساليب ذكية وناجعة.

ولعل من ضمن دوافع الباحث لطرق هذا الموضوع، وإعداد هذه الدراسة العلمية، هو ملاحظة تلك الجهود الضخمة، والكم الهائل من الدراسات والبحوث الأجنبية التي تناولت مفهوم التنمر الإداري في المنظمات الأجنبية، وناقشت نتائجها، وعلاقته بالتغيرات التنظيمية الأخرى، بينما تكاد المكتبة العربية عموماً، والسعودية بصفة خاصة تخلو من مثل هذه الدراسات العلمية حول التنمر الإداري برغم خطورته، وتكاليفه الضارة. لذلك تأتي هذه الدراسة كمقاربة علمية لفهم التنمر الإداري في بيئة العمل بالجهاز الحكومي السعودي، ومناقشة واقعه من زوايا وأبعاد متعددة.

أولاً- المشكلة البحثية:

السلوك العدواني سمة إنسانية، وسلوك فطري يُثار في السياقات الاجتماعية المختلفة. وبالنسبة للمنظمات فهي أنظمة اجتماعية تمثل امتداداً طبيعياً للمجتمع بكل ما يعتمل فيه من تفاعلات سلبية وإيجابية، وبالتالي لا يمكن أن يكون سلوك العاملين والمديرين فيها مثالياً بصورة دائمة (أكرويد وطومبسون، 2002؛ كاظم، ومحمد، 2015). فالسلوك العدواني الذي يُعدّ التنمر الإداري شكلاً من أشكاله المتعددة، ينمو وينتشر في إطار كافة المنظمات (Marini, 2012). وهو بطبيعته يمثل مشكلة صحية خطيرة، ليس فقط للموظفين المستهدفين (الضحايا)؛ بل امتدّ ليشمل بآثاره الخطيرة الموظفين الآخرين، والمنظمة بشكل عام (Georgakopoulos and Kelly, 2017). لذلك، ونتيجةً لآثاره السلبية، أصبح من أهم القضايا المثارة والمدرسة في القرن الحادي والعشرين على مستوى العالم ككل (Murphy, 2013). فعلى سبيل المثال تشير دراسات وتقارير المعهد الأمريكي لمكافحة التنمر في أماكن العمل (The Workplace Bullying Institute (WBI) الصادرة عام (2017) أن (19٪) من العاملين الأمريكيين يتعرضون للتنمر الإداري، وأن (65٪) منهم يفقدون أعمالهم جراء ذلك. وفي المملكة المتحدة أشارت التقارير (2019) إلى أن حوالي (23٪) من إجمالي القوى العاملة البريطانية يتعرضون للتنمر في محيط العمل (<https://smeloans.co.uk/bullying>). وفي أستراليا ذكرت دراسة أن ما يقارب (17٪) من الموظفين في الحكومة قد تعرضوا للتنمر في مجال العمل (Kocakülâh et al., 2018).

2. ما أكثر سلوكيات وأنماط التنمر الإداري ممارسةً في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما أبرز مصادر التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. ما أبرز الاستراتيجيات (الأفعال) المتبعة من قِبل الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية عند التعرُّص للتنمر الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟
5. ما أبرز أسباب التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

يُعدّ التنمر في أماكن العمل من الموضوعات التي لم تُعطَ حقها من البحث العلمي؛ حيث إن معظم البحوث التي أُنجزت حول مشكلة التنمر الإداري تمت في البلدان الأوربية وشمال أمريكا وأستراليا، ولا تزال البحوث التي تناولت التنمر في أماكن العمل بالوطن العربي، وخاصة المملكة العربية السعودية، قليلة جداً (Alswied, 2014؛ أرنوط، 2017؛ مغار، 2015؛ النعيمي وعزيز، 2018). ومن خلال المسح الأدبي الذي قام به الباحث حول ممارسة التنمر في بيئة العمل بالأجهزة الحكومية في المملكة لم يعثر على أيّ دراسة علمية بهذا الصدد، ومن ثمّ تأتي هذه الدراسة لسدّ هذه الثغرة البحثية الواضحة في هذا الجانب، ورغد المكتبة الإدارية العربية والسعودية على وجه الخصوص بدراسة متكاملة حول مشكلة التنمر في الجهاز الإداري السعودي من نواحي عدة.

ومن الناحية العملية تقدم نتائج هذه الدراسة تصوراً واضحاً عن حجم المشكلة السلوكية محل الدراسة، وانتشارها وصورها وأنماطها، وكذلك مصادرها وأسبابها في الأجهزة الحكومية، وبما يساعد القيادات الإدارية الحكومية على الاستفادة من توصيات هذه الدراسة في سبيل وضع حلول عملية لتطويقها والحدّ من أثارها السلبية المختلفة، وبما يسهم في خلق بيئة عمل آمنة وصحية وخالية من المهدّدات والمخاطر والسلوكيات العدوانية كالتنمر والإيذاء والتمييز، وصولاً

كذلك أظهرت دراسة (Mostert and Cunniff, 2012) التي أُجريت على موظفي القطاع العام في جنوب إفريقيا إلى أن (31.1٪) يعانون من التنمر في مكان العمل بشكل دائم. كذلك بلغت نسبة التنمر الإداري في إيطاليا (19٪) من إجمالي القوى العاملة (Ahmad et al., 2018).

وفي المملكة العربية السعودية تحرص الحكومة قدر الإمكان على توفير بيئة عمل صحية وإنسانية وآمنة، من منطلق أن تعرُّص الموظفين في أي مؤسسة حكومية لأيّ شكل من أشكال التنمر الإداري أو الإيذاء النفسي والجسدي يعكّر صفو الحياة الوظيفية، ويزعزع علاقات العمل، ويدمّر الصحة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية التي تعد من أهم القضايا التي تحرص الحكومة السعودية على ترسيخها ورعايتها بصورة مستمرة، وهو ما أكّدت عليه في الكثير من البرامج التنفيذية المنبثقة من رؤيتها الوطنية (2030)، ومن أبرزها برنامج جودة الحياة، وبرنامج تنمية القدرات البشرية الذي يهدف إلى تعزيز كفاءة الرأسمال البشري، وبما يحقق الشمولية والجودة والمرونة تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً ودولياً (<https://vision2030.gov.sa>). ومع ذلك فقد أشارت بعض الدراسات العلمية التي أُجريت في البيئة السعودية إلى وجود مستويات معينة من التنمر الإداري في بعض المنظمات الصحية والتعليمية (Alswaid, 2014؛ Fnais et al., 2013؛ Albuhairan et al., 2016؛ القحطاني، 2013).

ولكن على مستوى الأجهزة الحكومية السعودية التقليدية (الوزارات)، لم يعثر الباحث من خلال المسح الأدبي على أيّ دراسة علمية ذات صلة بالتنمر الإداري في إطارها. ومن ثمّ تأتي هذه الدراسة لتناقش مفهوم التنمر الإداري؛ وذلك للتحقق من احتمالية وجوده وممارسته، وأنماطه، وأسبابه، ومصادره، وكيفية التعامل معه من قِبل الموظفين العاملين في الجهاز الحكومي السعودي.

ثانياً- تساؤلات الدراسة:

تتمثل تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي:

1. ما مدى ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

الفرضية الفرعية الأولى: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة من حيث التعرُّض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعًا لمتغير النوع (ذكر- أنثى).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة من حيث التعرُّض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعًا لمتغير الحالة الاجتماعية (عازب- متزوج- مطلق).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة من حيث التعرُّض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي فأقل - دبلوم- بكالوريوس- دراسات عليا).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة من حيث التعرُّض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعًا لمتغير المنصب الإداري (موظف- مشرف- رئيس قسم- مدير إدارة فأعلى).

سادسًا- منهجية الدراسة:

- **منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة وأهداف هذه الدراسة تمَّ اعتماد المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ لكونه المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على الظاهرة محل الدراسة من أبعاد متعددة.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكوّن مجتمع الدراسة من كافة موظفي الأجهزة الحكومية (الوزارات) البالغ عددهم (1244811) موظف وموظفة خلال العام المالي 1437-1438 هـ (2016) بحسب الكتاب الإحصائي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (ص: 26). ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة دراسة كافة مفردات المجتمع البحثي؛ فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (580) مفردة من موظفي الجهاز الإداري الحكومي في مدينة الرياض، وهو عدد يفوق حجم العينة المحدد بـ (384) مفردة الذي يرى

لمستوى أفضل من جودة الحياة الوظيفية التي تُعدّ أحد أهداف رؤية المملكة (2030) على مستوى الجهاز الإداري.

رابعًا- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي، وهو التحقق من احتمالية ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية؛ وذلك بتسليط الضوء عليه من جوانب وزوايا متعددة. وبشكل أكثر تحديدًا تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التحقق من ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. تحديد أكثر سلوكيات وأنماط التنمر الإداري ممارسةً في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. رصد أبرز مصادر التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة.
4. التعرف على أبرز الاستراتيجيات (الأفعال) المتبعة من قِبَل الموظفين في الأجهزة الحكومية عند التعرُّض للتنمر الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة.
5. الوقوف على أبرز أسباب التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة.
6. تقديم جملة من التوصيات العملية التي من شأنها مساعدة المديرين والقيادات الإدارية في الجهاز الحكومي السعودي على فهم مشكلة التنمر الإداري في حال وجودها، ثم وضع التدابير والمعالجات التنظيمية والقانونية الكفيلة بتطويقها، والحد من أثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة.

خامسًا- فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة بما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة؛ من حيث التعرُّض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية تبعًا للاختلاف في خصائصهم الشخصية والوظيفية. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

بعض كتاب المنهجية بأنه يكفي لتمثيل أي مجتمع بحثي مهما كان حجمه (القحطاني وآخرون، 2004).

• **أداة الدراسة وصدقها وثباتها:**

تكونت الاستبانة من جزأين أساسيين: الجزء الأول: خُصص للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة (النوع- الحالة الاجتماعية- المؤهل العلمي- المنصب الإداري)، وتكون الجزء الثاني من المتغيرات الرئيسية للدراسة. وقد قام الباحث بقياس المتغيرين الأول والثاني (مدى ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية - أبرز سلوكيات وأنماط التنمر الإداري الأكثر انتشارًا في الأجهزة الحكومية) من خلال استعارة وترجمة مقياس NAQ-R (The Negative Acts Questionnaire وهو مقياس معروف دوليًا، ويتكون من (22) فقرة، قام بتطويره عام (2009) الباحث إينارسن وآخرون (Einarsen et al.). وهذا المقياس تم استخدامه في دراسات متعددة عن التنمر في مجال العمل وفي بيئات مختلفة من العالم، ومنها على سبيل المثال: دراسة أحمد Pamela Lutgen-Sandvik، ودراسة Bentley et al., 2012) (في الولايات المتحدة، ودراسة (Vie et al., 2011) في النرويج، ودراسة (Gupta et al., 2017) الهند، وغيرها. كذلك قام الباحث بقياس المتغيرين الثالث والرابع (مصادر التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية- الاستراتيجيات المتبعة من قِبل الموظفين عند تعرّضهم لسلوكيات التنمر الإداري) من خلال الرجوع إلى المقاييس المستخدمة في الأدبيات المتخصصة في هذا المجال، وخاصة دراسة (Bernstein and

Trim, 2016) ودراسة (Upton, 2010). هذا بالإضافة إلى وضع سؤال مفتوح حول أسباب التنمر في الأجهزة الحكومية، تم التعامل معه وتحليله بطريقة كيفية.

وقد تمّ التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على عدد من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجال الإدارة، للتحقق من سلامة الترجمة وملاءمة محتوى الأداة لقياس متغيرات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، تمّ إعداد الاستبانة بصورة نهائية. كذلك تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط (Pearson) بعد أن تمّ توزيعها على عينة تجريبية (Pilot) بلغ عددها (27) مفردة من مجتمع الدراسة؛ حيث انضحت تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي تؤهلها للتطبيق الميداني. وبالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد تمّ قياس ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بواسطة الحاسب الآلي؛ حيث انضحت أن معامل الثبات لمحاوَر الدراسة مرتفع؛ حيث بلغ الثبات العام لأداة الدراسة (0.92)، وهذا يؤكد اتسامها بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. هذا وقد قام الباحث بحساب طول فئة مقياس ليكرت الخماسي ليتسنى إطلاق أحكام دقيقة على المتوسطات الحسابية الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب المدى كالتالي: [5-1 = 4]، ثم قسمة الناتج على عدد خلايا المقياس لمعرفة طول الخلية [4/5 = 0,80]، وعلى النحو التالي (القحطاني وآخرون: 2004).

جدول (1): تحديد طول فئات مقياس الدراسة

الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
طول الخلية	1.80 - 1.00	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5.00 - 4.21
الحكم	لا يُمارس مطلقًا	يُمارس نادرًا	يُمارس أحيانًا	يُمارس غالبًا	يُمارس دائمًا

سابعًا- أدبيات الدراسة:

وتآثره، واستراتيجيات مواجهته، وغير ذلك، وعلى النحو التالي:

تستعرض هذه الجزئية من الدراسة التنمر في بيئة العمل من حيث مفهومه وخصائصه وأبعاده، وأسبابه ومصادره وأشكاله

1. تعريف ونشأة مفهوم التنمر الإداري:

من الناحية اللغوية تُرجم مصطلح (Bullying) إلى اللغة العربية ليأخذ الألفاظ التالية: التنمر، الاستسداد، التسلط، الترهيب، المهاجمة، الفظاظ، الاستقواء، وغيرها (أرنوط، 2017؛ مغار، 2015؛ النعيمي وعزيز، 2018؛ الزغبى ومهيدات، 2014). وأما من الناحية الاصطلاحية فلا يوجد اتفاق بين الكُتّاب والباحثين حول تعريف محدد لمصطلح التنمر الإداري (Randall, 2003). وإنما يميل الأغلبية منهم إلى تفضيل تعريف شائع قدّمه كل من (Einarsen and Raknes)، وهو أن: التنمر في مكان العمل عبارة عن أعمال متكررة وممارسات موجهة ضد واحد أو أكثر من العاملين غير المرغوب فيهم من قِبَل الضحية (Victim)، والتي يمكن تنفيذها بشكل واعٍ أو غير واعٍ، مما يسبب الإذلال، والجريمة والضيق، وهو ما يتداخل مع أداء العمل وينتج بيئة عمل غير سارة (Einarsen and Raknes, 1997). وفي هذا السياق قدم المعهد الأمريكي لمكافحة التنمر في مكان العمل (The Workplace Bullying (WBI) Institute تعريفًا لا يختلف كثيرًا عن التعريف السابق، وهو أنه: المعاملة المتكررة الضارة وغير الصحية من موظف أو أكثر من خلال أفعال تطوي على الإساءة اللفظية أو غير اللفظية والتي بدورها تهدد أو تدمر العمل والإنتاجية.

www.workplacebullying.org/individuals/problem/definitio (on/

نخلص مما سبق إلى القول: إن التنمر في مكان العمل هو سلوك تسلطي تهجمي متكرر يصدر عن فرد أو جماعة نحو فرد أو جماعة أخرى بهدف إخضاعه أو تخويفه أو إذلاله أو تقويض صحته وسلامته الشخصية، مما يؤثر سلبًا على أدائه واستقراره الوظيفي والاجتماعي.

وبالنسبة لعملية البحث حول مشكلة التنمر في المنظمات فقد بدأت خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين في المدارس السويدية من قبل أحد الأطباء النفسانيين آنذاك، وهو ما أطلق عليه في البداية بـ (Mobbing)، أي المهاجمة (Lutgen-Sandvik et al., 2007). ثم توسّع البحث ليشمل مشكلة التنمر في أماكن العمل الأخرى. ففي عام (1990)، قامت الصحفية البريطانية (Adams Andrea) بجلب المفهوم إلى حيز الاهتمام الجماهيري

من خلال سلسلة من الحلقات عبر إذاعة (BBC)، وكانت أول من وصف ذلك السلوك بـ "التنمر في العمل"، وقد تفاعل معها العديد من الأفراد ضحايا التنمر (Mokgolo, 2017). ثم توالى الاهتمام به في البلدان الأخرى، ولا يزال الاهتمام به كبيرًا على المستوى الدولي، لا سيما من قبل العلماء والباحثين في حقول علم النفس التنظيمي وإدارة الأعمال، ونحوها.

2. خصائص وأبعاد التنمر الإداري:

لوصف أي سلوك بأنه يندرج ضمن سلوكيات وممارسات التنمر الإداري في مكان العمل لا بد أن يتسم بأربع خصائص وسما ت رئيسية، وهي كالتالي: أولاً، الكثافة والشدة (Intensity): ينطوي التنمر على عدة أنماط من الأفعال السلبية والسلوكيات المسيئة. ثانيًا، التكرار (Repetition)، أي أن تحدث هذه الأعمال السلبية بشكل متكرر، عادة أسبوعيًا أو أكثر، ولا تُعتبر الحوادث التي تقع لمرة واحدة ضمن حالات التنمر. ثالثًا: طول المدى (Duration)، أي أن تحدث سلوكيات التنمر وأفعالها السلبية مرتين أو أكثر في الأسبوع، وعلى مدار مدة زمنية، قدّرها بعض العلماء بستة أشهر حتى يمكن القول بوجود حالة التنمر الإداري من عدمه. رابعًا: تفاوت القوة (Power Disparity)، يشير التفاوت في القوة بين الفرد المتنمر والفرد المستهدف، الذي يحاول منع السلوك السلبي ضده، ولكنه يجد صعوبة في ذلك (Tehrani, 2013؛ Lutgen-Sandvik et al., 2007).

والسلوكيات السلبية الواقعة ضمن التنمر تقع في أربعة أنواع رئيسية: (1) الاستنقاص الشخصي Personal derogation: ويشمل هذا استخدام الإهانة الشخصية والانتقادات أو السخرية أو التعليقات المهينة لتقويض موقف أو كرامة الفرد المستهدف، (2) التهديد والتخويف Intimidation: حيث يتم التهديد بالعنف البدني أو النفسي وسوء استخدام القوة لخلق الوضع الذي يشعر فيه الفرد المستهدف بأنه غير قادر على الدفاع عن نفسه أو اتخاذ أي فعل، (3) التنمر المرتبط بمهام العمل Work-related Bullying: وهو يتمثل بحجب المعلومات، ونزع المسؤوليات، أو التكليف بأعمال زائدة، أو سرقة إنجازات الفرد المستهدف أو عدم الاعتراف بها أصلاً، (4) الاستبعاد الاجتماعي Social

تقدير الذات لدى بعض الأفراد، وافتقار الأفراد الواقعيين أهدافاً للتنمر لبعض المهارات والقدرات اللازمة. (2) مجموعة العوامل التنظيمية: وتتمثل في سوء استخدام السلطة، العلاقات غير الرسمية، التفاوت التنظيمي، عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، والثقافة التنظيمية الهيراركية (An and Kang, 2016).

ومن خلال الدراسة التي أجرتها الباحثة إيمان السويد (Alswied) على قطاع التمريض في السعودية توصلت إلى عدة أسباب لمشكلة التنمر في العمل، من أبرزها: السلطة الهيراركية والقوة، والتميز، وطبيعة بيئة العمل، وصمت الأفراد الضحايا (Alswied, 2014). كذلك أجرى هيمينجس (Hemmings) دراسة على عينة من موظفي الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة، استنتج من خلالها عدة أسباب تقود إلى ذلك، من أبرزها: (1) بيئة العمل: إذ إن مشكلات التنمر تزداد سوءاً عندما تصبح بيئة العمل سلبية بشكل تدريجي، (2) المنافسة والحسد (Envy) بين الأفراد حول الترقيات والتقدم المهني والمكافآت، مما يجعل كل فرد يسعى لتقويض الآخرين من خلال سلوكيات التنمر للظفر بذلك، (3) الاختلافات بين العاملين (Differences) فكلما زادت حدة الاختلافات زادت درجة التنمر في العمل، (4) ضعف القيادة (leadership)، فالقيادة الضعيفة لا تستطيع بذل جهود استباقية للقضاء على الأنشطة السلبية للموظفين تجاه بعضهم، وحل النزاعات، وبناء التوافق والتعاون، والشراكات الاجتماعية التي تفيد المنظمة والموظفين والمجتمع (Hemmings, 2013).

وفي دراسة أجراها كوان (Cowan) على عينة من مديري الموارد البشرية في الأجهزة الفدرالية الأمريكية، توصل من خلالها إلى أن الباحثين يعتبرون التنمر مشكلة معقدة، ولها عدة أسباب، منها: أسلوب الإدارة، وضعف مهارات حل الصراع، والتباين في شخصيات الأفراد (Cowan, 2009). وفي ذات السياق قام إينارسن وآخرون (Einarsen et al.) بدراسة (2017) على عينة من مديري الموارد البشرية ومثلي الصحة والسلامة المهنية في المنظمات البلدية النرويجية بلغ حجمها (216) مديراً، توصلوا من خلالها إلى أن هناك علاقة سببية بين البنية الأخلاقية للمنظمات وانتشار مشكلة التنمر الإداري، وأنه

exclusion: حيث يتم قطع العلاقة بالفرد المستهدف أو عزله أو تهيمشه وجعله كبش فداء (Tehrani, 2013).

3. أسباب التنمر الإداري:

أجرى الباحثون العديد من الدراسات لاستقصاء أسباب ومسببات مشكلة التنمر في مكان العمل. فقد قامت سالن (Salin) بدراسة تحليلية للبحوث السابقة في هذا المجال، وخرجت بنموذج يلخص أبرز العوامل التي تؤدي إلى التنمر في أماكن العمل، ثم عملت على تصنيفها في ثلاث فئات، وهي كما يلي: (1) مجموعة البنى أو الهياكل الممكنة (Enabling Structures)، وهي على سبيل المثال (اختلال السلطة والقوة - تدني التكاليف المدركة - عدم الرضى والإحباط ونحو ذلك)، (2) مجموعة البنى أو الهياكل المحفزة (Motivating Structures) وهي على سبيل المثال: (المنافسة الداخلية - أنظمة المكافآت والمنافع المتوقعة، ونحو ذلك)، (3) مجموعة الظروف المثيرة أو المعجلة (Triggering Circumstances)، وهي تشمل على سبيل المثال: (تقليص حجم المنظمة وإعادة الهيكلة - التغييرات التنظيمية - والتغير في بنية فرق العمل، ونحو ذلك). وخلصت الباحثة إلى أن التنمر هو في كثير من الأحيان تفاعل بين العوامل المختلفة من كافة المجموعات الثلاث (Salin, 2003).

كذلك حدد أبلبوم وآخرون (Appelbaum et al.) عدة أسباب للتنمر، وهي: (1) عدم العدالة بين العاملين من قبل الرؤساء المباشرين، (2) تدني الاهتمام بمشاعر العاملين من قبل المديرين، (3) عدم منح المديرين الدعم اللازم للعاملين، (4) الخصائص الذاتية للشخص المتنمر نفسه، (5) خصائص بيئة العمل وبيئة العمل غير السارة، (6) طبيعة وأعباء العمل التي لا يمكن إنهاؤها في الموعد المحدد، وعدم توفر الأدوات اللازمة لإنجاز العمل، (7) الضغط الواقع على المديرين، (8) التنوع في بيئة العمل، وتخفيض العمالة، (9) المعايير الثقافية الفقيرة في المنظمة (Appelbaum et al., 2012 a). علاوة على ذلك أشار الباحثان آن وكانج (An and Kang) في دراستهما إلى مجموعتين من العوامل المولدة للتنمر الإداري في بيئة العمل، وهما: (1) مجموعة العوامل الشخصية: وتتمثل في النزعة العدوانية لدى بعض الأفراد، ضغوط العمل لدى الأفراد، الخبرة في العمل، عمر الفرد، ضعف المهارات الاجتماعية لدى البعض، انخفاض

مجموعة من الأفراد في المنظمة. التنمر الفردي، ويشير إلى ممارسة سلوك التنمر من قبل فرد ضد فرد آخر أو ضد مجموعة بحياها في مكان العمل (Mokgolo, 2017). وهناك فريق من الباحثين قسّم التنمر إلى صنفين، وهما: التنمر التقليدي بما يشتمل عليه من سلوكيات لفظية وبدنية، والتنمر السيبري (الإلكتروني)، ويُقصد به استخدام التقنية ووسائل التواصل في المهاجمة والاعتداء اللفظي (Albuhairan et al., 2016).

وهناك تصنيف آخر يقسّم سلوكيات التنمر إلى ثلاث فئات، وهي: سلوكيات تتعلق بأداء العمل مثل حجب المعلومات عن الموظف، وعدم الاعتراف بجهوده، والتعامل معه بطريقة غير عادلة عند تقييم الأداء أو توزيع الموارد والمكافآت أو الترقية، وتكليفه بأعمال فوق طاقته، أو دون منحه الصلاحيات الكافية وغير ذلك. وسلوكيات تتعلق بشخصية الفرد (الضحية) مثل تعمد إهانته والتقليل من شأنه وإطلاق النكت المسيئة ضده، وغير ذلك. وسلوكيات تتعلق بجسد الفرد كالاغتيال عليه أو تهديده (Einarsen et al., 2009). وقد تم الاعتماد على هذا التصنيف في هذه الدراسة حيث اشتملت أداة الاستقصاء على هذه الأبعاد الثلاثة. وأخيراً يمكن تصنيف ضحايا التنمر في بيئة العمل وهم الأفراد الذين تلحقهم الآثار السلبية جراء ذلك السلوك الضار، إلى صنفين: الضحايا الأساسيون وهم الموظفون المستهدفون مباشرة بالسلوك العنيف، والضحايا الثانويون وهم الذين يشهدون ويلاحظون أفعال التنمر في بيئة العمل تُمارس ضد زملائهم مما يثير مخاوفهم ويُغيّر تصوراتهم ويزعزع استقرارهم في العمل (Lutgen-Sandvik, 2007).

ويظهر التنمر في مكان العمل في مجموعة متنوعة من التصرفات والسلوكيات، منها: الاعتداء اللفظي، والتخويف، والتجاهل، وتقويض الوضع المهني للضحايا. كما يشمل الإيذاءات والسخرية والنقد أمام العملاء أو الإدارة أو العمال الآخرين، والتهديد البدني، ونشر الشائعات عن الشخص بهدف الإضرار به (Dumay and Marini, 2012). كما يشمل التخويف الوظيفي (Job Intimidation)، والإساءة اللفظية، والصراخ والشتم (Murphy, 2013). وقد يحتوي التنمر على الاتهامات التي لا أساس لها من الصحة، والمضايقات العامة،

في ظل وجود مناخ أخلاقي جيد في المنظمة تقل الصراعات وحالات التنمر في محيط العمل.

4. مصادر وأشكال التنمر الإداري:

تتعدد مصادر التنمر الإداري في مكان العمل؛ فقد يأتي من زملاء العمل، أو المديرين، أو المرؤوسين، أو المشرفين، أو العملاء أو من لهم علاقة بالمنظمة. ولقد أفادت بعض الدراسات العلمية أن (60-81%) من الشكاوى تؤكد أن سلوك التنمر يأتي من طرف الرؤساء المباشرين في العمل Wall (et al., 2017). كذلك أشارت دراسة (Mostert and Cunniff) عن التنمر الإداري في دولة جنوب إفريقيا إلى أن سلوكيات التنمر من قبل المشرفين كانت أكثر انتشاراً في بيئة العمل وبنسبة (30.5%)، وهي أعلى من نسبة تنمر زملاء العمل (15.7%)، كذلك أشارت الدراسة نفسها إلى أن تكتيكات التنمر المباشر من قبل المشرفين كانت أكثر انتشاراً من التكتيكات غير المباشرة وبنسبة (26.7%) مقارنة بالتنمر المباشر الذي بلغ نسبة (17%) فقط (Mostert and Cunniff, 2012). كما أشارت دراسة قام بها هويل وجيجا (Hoel and Giga) على عينة بلغت (1041) فرداً من منظمات حكومية في بريطانيا إلى إقرار (13.6%) من المبحوثين أنهم تعرّضوا للتخويف خلال الأشهر الستة الأخيرة، وأن (61%) من سلوكيات التنمر تصدر عن المديرين أو المشرفين، في حين أن (42%) من السلوكيات تصدر عن زملاء العمل (Hoel and Giga, 2006). وفي الولايات المتحدة أشارت تقارير المعهد الأمريكي لمكافحة التنمر في مجال العمل (WBI) إلى أن (61%) من المتنمرين هم من فئة المديرين.

ويأخذ التنمر في مكان العمل أشكالاً وأنماطاً متعددة. فهناك من يرى أن التنمر ينقسم إلى الأنواع التالية: التنمر المباشر، وغير المباشر، وقد يصدر التنمر المباشر وغير المباشر من قبل المشرفين أو الزملاء (Mostert and Cunniff, 2012). كما قدّم بعض الباحثين تصنيفاً آخر للتنمر يقوم على معيار العمل، وهو: التنمر المتعلق بعبء العمل، والتنمر المتعلق بعمليات العمل، والتنمر المتعلق بالتقييم والتقدم (Bartlett and Bartlett, 2011). وهناك من الباحثين من قام بتصنيف التنمر وفق عدد من يقوم بممارسته من الموظفين، وهو كما يلي: التنمر الجماعي، ويشير إلى ممارسة التنمر ضد فرد في سياق العمل من قبل

طردية إيجابية بين التنمر والإجهاد من ناحية، ووجود علاقة عكسية بين التنمر والرضا الوظيفي من ناحية أخرى (Lutgen-Sandvik, 2007). وفي الدانمارك أُجريت دراسة على عينة بلغ حجمها (3358) فرداً من (79) منظمة خاصة وعامة، أظهرت أن هناك زيادة مستمرة في حالات الغياب المرضي وظهور انعكاسات صحية سلبية على المدى الطويل لدى الإناث اللاتي يتعرّضن للتنمر مقارنة بالذكور، كما لوحظ زيادة في استخدام مضادات الاكتئاب في السنوات التالية لواقعة التنمر، وأشارت الدراسة أيضاً إلى احتمال مضاعف لدى الذكور يتمثل بترك العمل بعد التعرّض للتنمر مقارنة بالإناث (Eriksen et al., 2016). ليس ذلك فحسب، بل أشارت دراسة أُجريت في قطاع التمريض بأستراليا إلى جملة من العواقب الأخرى للتنمر، ومنها: الصدمات النفسية الشديدة، وضعف الثقة بالنفس، والإجهاد النفسي، والضيق العاطفي، والأمراض القلبية، والتدهور الصحي، وعدم القدرة على تأدية العمل، وبالتالي توقف التوظيف، والمسار المهني، وفقدان الدخل (Hutchinson, 2007:33). وفي مصر أُجرت أرنوط (2017) دراسة على عينة (450) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية توصلت إلى أن التنمر الوظيفي يؤدي إلى مزاج اكتئابي مستمر وشعور باليأس وفقدان للأمل واضطراب الدفاع، وفقدان معنى الحياة والاهتمامات المعتادة، وأحياناً أفكار تدمير الذات. ولا يقتصر الأثر السلبي للتنمر على الأفراد الضحايا فقط، بل يمتد ليمس الأفراد الذين يلاحظون ويشهدون حالة التنمر الواقع على زملائهم (الضحايا) دون أن يتعرّضوا هم أنفسهم للتنمر في وظائفهم مباشرة. إذ أشارت الدراسات إلى أن الأفراد (المتفرجين) أو الذين يشاهدون وقوع التنمر ضد زملائهم يشعرون بالاستياء، وعدم الراحة، والتجاهل (Murphy, 2013). فضلاً عن ذلك يُصاب الموظفون الشهود بانخفاض الأداء، وزيادة الغياب عن العمل، والتفكير في ترك المنظمة نتيجة ذلك (Hutchinson, 2007:34).

• آثار التنمر الإداري على مستوى المنظمة:

يؤدّي التنمر في بيئة العمل إلى آثار مدمرة على مستوى المنظمة، ومنها على سبيل المثال: تعطيل عمليات الإبداع والابتكار، وزيادة التكلفة في الموارد المالية والبشرية، وتنامي

والاعتداء العاطفي، والإرهاق (Mokgolo, 2017). كما قد يأتي التنمر في هيئة إساءة مكتوبة، أو تناوب بالألقاب، أو إكراه على فعل شيء معين، أو الإقصاء أو استبعاد من بعض المناسبات والأنشطة الاجتماعية (النعمي وعزيز، 2018).

5. آثار وعواقب التنمر الإداري:

يمثل التنمر في أماكن العمل رعباً نفسياً ومشكلة خطيرة ذات آثار ضارة على الفعالية الفردية، والكفاءة الإنتاجية، والمناخ العام في المنظمات، بل تمتد تلك الآثار السلبية لتمس المجتمع بشكل عام (Mokgolo, 2017). وفيما يلي شرح لتلك الآثار والنتائج السلبية بصورة تفصيلية:

• آثار التنمر الإداري على مستوى الأفراد:

قام نامي بدراسة علمية توصل من خلالها إلى أن الفرد يُصاب بـ(33) عارضاً صحياً بعد مروره بتجربة التنمر الإداري (Namie, 2003). وتتجلى تلك الأعراض والآثار السلبية النفسية والبدنية على الفرد في شكل صدمات عميقة، وعواقب عاطفية ومهنية طويلة الأمد (Sandler, 2013). ومن تلك الآثار على سبيل المثال: عدم القدرة على التركيز والحكم (Judgement)، وفقدان الذاكرة، وانخفاض تقدير الذات، وعدم الحضور إلى العمل، بل وترك العمل والبحث عن عمل آخر، وأحياناً الانتحار (Appelbaum et al., 2012:206 a). وفي الولايات المتحدة كشف مسح أجرته حملة مكافحة التنمر في أماكن العمل Campaign Against Workplace Bullying (CAWB) أن أكثر من (80%) من المبحوثين تعرّضوا لآثار صحية مثل القلق الشديد، وفقدان التركيز، والأرق، وما ترتّب على ذلك من تأثير سلبي على الكفاءة الإنتاجية والحياة المهنية (Wall et al., 2017). كذلك توصلت دراسة دانهاركية إلى أن الأفراد الذين تعرّضوا باستمرار للتنمر عانوا من تدهور في الصحة العقلية، وانخفاض في تركيز الكورتيزول في اللعاب بنسبة (24.8%) مقارنة بمن لم يتعرّضوا لذلك السلوك (Hansen et al., 2011). علاوة على ذلك كشفت دراسة علمية وجود علاقة جوهرية بين التنمر والإجهاد المهني؛ حيث إن الإجهاد والتوتر يزيد كلما زادت حالات التنمر في بيئة العمل (Hemmings, 2013). وهذا ما أكدته دراسة أخرى أُجريت في الولايات المتحدة أن هناك علاقة

أمريكي سنويًا جراء مشكلة التنمر في أماكن العمل (www.employmentattorneyla.com).

• آثار التنمر الإداري على مستوى المجتمع:

يتسبب التنمر في مكان العمل بضرر عاطفي وبدني ونفسي للفرد على المدى القصير والطويل، مما يؤثر بصورة سلبية على علاقات الفرد الصحية بأفراد العائلة والأصدقاء والمجتمع ككل (Mokgolo, 2017). كذلك تنتقل آثار التنمر الإداري إلى الحياة الأسرية ونوعية الحياة (Wall et al., 2017). وفي هذا السياق أظهرت نتائج الدراسات السريرية أن سلوكيات التنمر الإداري تجعل الفرد الصحية غير قادر على التحمل، ويعاني من الضعف في المواقف الاجتماعية المختلفة (Tehrani, 2013). ومن حيث الكلفة المادية يُقدّر المعهد الأمريكي لمكافحة التنمر في مكان العمل (WBI) ما يتكبده الاقتصاد الأمريكي بسبب ممارسة التنمر بنحو (360) مليار دولار سنويًا تتمثل في تكاليف الغياب ودوران العمل، وعلاج الحالات المرضية، والفرص الضائعة، وانخفاض الإنتاجية، وغيرها. كذلك تم تقدير ما تخسره المملكة المتحدة جراء التنمر في مجال العمل بنحو (18.9) مليون يوم عمل سنويًا، وبالنسبة للاقتصاد الأسترالي يخسر سنويًا ما يصل إلى (36) مليار دولار جراء ذلك (www.investopedia.com).

ختامًا، يمكن الخلوص من العرض السابق إلى القول بأن التنمر الإداري بات يُنظر له كظاهرة عالمية مزعجة، قد تختلف في حدتها، وأشكالها، ومصادرها، وأسبابها، وآثارها من منظمة أو دولة إلى أخرى. ولعل ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات العلمية التي أنجزت في مناطق أخرى من العالم، أنها أُجريت في سياق مختلف يعمل ضمنه الجهاز الإداري السعودي الذي يتسم بخصائصه، ومؤثراته السياسية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تؤثر على تفاعل وسلوك العاملين بشقيه الإيجابي والسلبي. وما يميزها عن الدراسات التي أنجزت داخل المملكة، أنها وفقًا لما قام به الباحث من مسح دقيق للأدب الإداري، تتسم بالشمولية لكونها استهدفت فئة الموظفين العاملين في الجهاز الإداري للدولة (الوزارات)، بعكس الدراسات الأخرى التي انصبَّ تركيزها بدرجة أساسية

حالة التسرب الوظيفي، وزيادة حالات الغياب، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي (Appelbaum et al., 2012 a). والتنمر الإداري بهذه الصورة السلبية يندرج ضمن فئة العدوان والممارسات والسلوكيات المضادة للإنتاجية (Bartlett and Bartlett, 2011) وقد كشفت دراسة على عينة من منسوبي قطاع الشرطة بأستراليا عن وجود علاقة عكسية قوية بين مستوى التنمر من ناحية، وكل من الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) والالتزام التنظيمي (Commitment) من ناحية أخرى، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين مشكلة التنمر والنية في ترك العمل (turnover)؛ فكلما تزدت مشكلة التنمر زادت نية الموظفين في ترك العمل بشكل نهائي (Farr-Wharton et al., 2017). كما يؤثر التنمر بالسلب على الرفاهية والتكيف والأداء في العمل، ويقود إلى انخفاض الروح المعنوية، وفقدان الخبرة العملية، ويزيد التكاليف نتيجة الحالات المرضية الموثقة. فمثلًا في أستراليا قُدرت التكلفة بـ(17000) دولار أسترالي لكل ضحية، وفي الولايات المتحدة تقدر تكاليف التنمر داخل قطاع الرعاية الصحية بأكثر من (5%) من إجمالي ميزانية التشغيل السنوية (Hutchinson, 2007). وكشفت دراسة (Sandler, 2013) أن التنمر يخفض المشاركة والإنتاجية، ويدمر سمعة المنظمة. وكشفت دراسة أُجريت في العراق عن وجود علاقة سببية بين التنمر الوظيفي والالتزام التنظيمي، فكلما زاد التنمر الوظيفي كلما قل مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي المنظمة (النعمي وعزيز، 2018).

علاوة على ذلك تُكبّد مشكلة التنمر التنظيمات الإدارية تكاليف كبيرة تنفق في عملية التدريب والإحلال محل الذين يتركون العمل بسبب ذلك (Farr-Wharton et al., 2017). ليس ذلك فحسب، بل إن التنمر الإداري يقود إلى زيادة الاستقالات وحركة التنقل على الصعيدين الداخلي والخارجي؛ مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وكذلك زيادة نفقات التقاضي في المحاكم نتيجة الدعاوى التي يرفعها العاملون المتضررون، وبالتالي اهتزاز السمعة والصورة الذهنية للمنظمة (Wall et al., 2017). ومن الناحية المادية -على سبيل المثال- تدفع شركة مايكروسوفت (MICROSOFT) مبلغًا قدره (2) مليون دولار

السعودي التي تدفع المرأة لاختيار مجالات عمل معينة كمجال التعليم أو الصحة، ونحو ذلك. وبالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية يتبين من البيانات الواردة في الجدول ذاته أن ما نسبته (76.0٪) من إجمالي أفراد الدراسة هم (متزوجون)، وأن (19.5٪) هم عزاب (غير متزوجين)، بينما يشكل الأفراد المنفصلون (المطلقون) ما نسبته (4.5٪)، وكون أغلبية أفراد العينة متزوجون، فهذا أمر طبيعي لكون العينة تمثل جزءاً من المجتمع السعودي الذي يُفضّل الزواج المبكر لاعتبارات دينية واجتماعية معروفة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي يتضح أن أغلبية العينة تحمل مؤهل البكالوريوس (59.3٪)، يليهم حملة الشهادات العليا (الماجستير - الدكتوراه) بنسبة (24.4٪)، يليهم حملة الدبلوم ونسبتهم (8.4٪)، ثم حملة الثانوية العامة فأقل بنسبة (7.8٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وطالما أن الأغلبية العظمى (83.7٪) من عينة الدراسة يحملون مؤهلات جامعية (البكالوريوس) وعليا، فهذا مؤشر جيد على أن أداة الدراسة (الاستبانة) قد تم التعامل معها من قِبَل فئة مستنيرة وذات مستويات علمية جيدة، مما قد يكون انعكاس بالضرورة على جودة نتائج الدراسة. وبالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي لعينة الدراسة فتشير النتائج الوارد في الجدول ذاته إلى أن غالبية أفراد العينة (61.5٪) موظفون، يليهم رؤساء الأقسام (16.1٪)، ثم المشرفون (12.1٪)، وأخيراً فئة المديرين (10.3٪).

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- مدى ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية: للتعرف على ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

على التنمر الإداري في بعض المنظمات كالمستشفيات أو المدارس أو الشركات الخاصة داخل المملكة.

ثامناً- عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

تعرض هذه الجزئية نتائج الدراسة بعد جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وفيما يلي عرض تفصيلي بذلك:

خصائص مفردات عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع (الجنس)	ذكر	367	63.3٪
	أنثى	213	36.7٪
	المجموع	580	100٪
الحالة الاجتماعية	متزوج / متزوجة	441	76.0٪
	عازب / عزباء	113	19.5٪
	مطلق / مطلقة	26	4.5٪
	المجموع	580	100٪
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	45	7.8٪
	دبلوم	49	8.4٪
	بكالوريوس	344	59.3٪
	دراسات عليا	142	24.4٪
	المجموع	580	100٪
المنصب الإداري	موظف / موظفة	357	61.5٪
	مشرف / مشرفة	70	12.1٪
	رئيس قسم / رئيسة قسم	93	16.1٪
	مدير / مديرة	60	10.3٪
	المجموع	580	100٪

يتضح من الجدول (2) أن الذكور يمثلون الأغلبية (63.3٪) في حين الإناث تمثل ما نسبته (36.7٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذه نتيجة طبيعية وتعكس الواقع الحقيقي في الجهاز الإداري الحكومي في المملكة؛ حيث يوجد العنصر النسائي بصورة أقل؛ نتيجة تقاليد وقيم المجتمع

جدول (3): استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية

أبعاد مفهوم التنمر الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
السلوكيات التي تستهدف أداء الفرد	2.39	0.92	1	تمارس نادراً
السلوكيات التي تستهدف شخصية الفرد	1.87	0.85	2	تمارس نادراً
السلوكيات التي تستهدف جسد الفرد	1.23	0.55	3	لا تمارس مطلقاً
المؤشر العام	1.83	0.67		تمارس نادراً

جنوب إفريقيا. ولعل تدني مستوى ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية يعود إلى عدة أسباب منها: وجود بيئة عمل صحية ومريحة، وقليلة الضغوط، ومزودة بكل مستلزمات العمل، وكذلك الوفرة المالية، وارتفاع المستوى المعيشي ومعدل الأجور والمرتبات، ناهيك عن وجود مجموعة من اللوائح والقواعد ومدونات السلوك الأخلاقي التي تستهدف تحقيق العدالة بين الموظفين سواء في الترقية أو تقييم الأداء أو منح المكافآت، أو توزيع الموارد المتاحة، ومنع السلوكيات الضارة في بيئة العمل، ونحو ذلك.

• سلوكيات وأنماط التنمر الإداري الأكثر ممارسة في الأجهزة الحكومية:

لتتعرف على ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

يتضح من الجدول (3) أن أبعاد مفهوم التنمر الإداري تترتب بناء على المتوسط الحسابي كالتالي: " السلوكيات التي تستهدف أداء الفرد " بمتوسط (2.39 من 5)، يليها " السلوكيات التي تستهدف شخصية الفرد " بمتوسط (1.87 من 5)، وكتاهما تمارس (نادراً)، ثم " السلوكيات التي تستهدف جسد الفرد"، بمتوسط (1.23 من 5)، مما يعني أنها لا تمارس (مطلقاً) وفق المقياس المستخدم في الدراسة. وبالاحتكام إلى المؤشر العام لاستجابات عينة الدراسة البالغ (1.83 من 5)، نستنتج أن التنمر الإداري يُمارس " نادراً" في الأجهزة الحكومية السعودية عموماً. وهذه النتيجة تتفق من حيث ممارسة التنمر الإداري مع نتائج دراسة Gupta et al., 2017) التي أجريت على المنظمات الحكومية في الهند، ونتائج دراسة (Ahmad et al., 2018) على الجامعات الحكومية في باكستان اللتين أشارتا إلى أن التنمر الإداري يمارس نادراً في تلك المنظمات. ومن ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أرنوط (2017) التي توصلت إلى ممارسة سلوكيات التنمر الإداري في الجامعات الحكومية المصرية بدرجة مرتفعة، وكذلك نتيجة دراسة الزغبى ومهيدات (2014) التي أكدت ممارسة سلوكيات التنمر الإداري بين العاملين في كلية إربد الحكومية في الأردن بدرجة عالية، علاوة على دراسة Mostert (2012) and Cuniff) التي أشارت إلى ممارسة سلوك التنمر الإداري بدرجة مرتفعة نسبياً بين موظفي القطاع العام في دولة

1. سلوكيات التنمر الإداري التي تستهدف أداء الفرد:

جدول (4): استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد (السلوكيات التي تستهدف أداء الفرد)

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
يُمارس أحياناً	1.46	2.83	يطلب منك تأدية عمل أقل من مستوى قدراتك.
يُمارس أحياناً	1.45	2.74	تتم مراقبة عملك بصورة شديدة.
يُمارس نادراً	1.30	2.50	يتم دائماً تجاهل آرائك ووجهات نظرك المتعلقة بالعمل.
يُمارس نادراً	1.31	2.42	يتم حجب المعلومات التي تؤثر على أدائك من قِبَل آخرين.
يُمارس نادراً	1.23	2.14	يتم تحميلك بأعباء عمل لا يمكن إدارتها.
يُمارس نادراً	1.40	2.13	يتم الضغط عليك حتى لا تطالب بشيء من حقوقك القانونية (الإجازات، المستحقات المالية، بدلات السفر).
يُمارس نادراً	1.15	1.97	يتم إعطاؤك مهام غير معقولة (لا يمكن تحقيق أهدافها).
تُمارس نادراً	0.92	2.39	المؤشر العام

تؤثر على أداء الموظف " بمتوسط حسابي (2.42)، ثم "تحميل الموظف بأعباء عمل لا يمكن إدارتها" بمتوسط حسابي (2.14).

وبصورة إجمالية يتضح من الجدول (4) أن المؤشر العام لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد (سلوكيات التنمر الإداري التي تستهدف أداء الفرد) قد بلغ (2.39 درجة من 5)، وهو يعني وفق مقياس الدراسة أنها تُمارس (نادراً) في الأجهزة الحكومية السعودية.

يتضح من الجدول (4) أن سلوكيات التنمر الإداري التي تستهدف أداء الفرد من وجهة عينة الدراسة، تنقسم إلى فئتين؛ الفئة الأولى: سلوكيات تُمارس (أحياناً)، ومنها: "الطلب من الموظف تأدية عمل هو أقل من مستوى قدراته" بمتوسط حسابي (2.83)، ثم "مراقبة عمل الموظف بصورة مفرطة" بمتوسط حسابي (2.74). والفئة الثانية: سلوكيات تُمارس (نادراً)، ومنها: "تجاهل آراء ووجهات نظر الموظف المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (2.50)، ثم "حجب المعلومات التي

2. سلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد:

جدول (5): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد (السلوكيات التي تستهدف شخصية الفرد)

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
يُمارس أحياناً	1.36	2.62	يتم تكليفك بأعمال بدون منحك صلاحية كافية.
يُمارس نادراً	1.29	2.18	يجري تجاهلك وإقصائك غالباً.
يُمارس نادراً	1.27	2.17	يتم نشر النميمة والشائعات حول شخصك.
يُمارس نادراً	1.10	1.89	يتم توجيه نكات ضدك من أشخاص لست على وئام معهم.
يُمارس نادراً	1.23	1.87	يتم تقديم ملاحظات مسببة نحو شخصك (ملاحظات تتعلق بعاداتك، خلفيتك، اتجاهاتك، وحياتك الخاصة).
يُمارس نادراً	1.10	1.86	يتم إطلاق انتقادات مستمرة لجهودك في العمل.
يُمارس نادراً	1.04	1.82	يتم تذكيرك بأخطائك السابقة المتصلة بعملك.
لا يُمارس مطلقاً	1.03	1.73	يتم افتعال ادعاءات ضدك.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
يتم إصدار تلميحات من البعض لأن تترك عملك نهائياً.	1.65	1.08	لا يمارس مطلقاً
تعرض للإهانة أو السخرية لأسباب تتصل بعملك.	1.63	1.08	لا يمارس مطلقاً
يجري تجاهلك ومواجهتك برد فعل قاسي عند الاقتراب من الآخرين في بيئة العمل.	1.56	1.01	لا يمارس مطلقاً
يتم جعلك في موضع مضايقة وسخرية شديدة.	1.49	0.95	لا يمارس مطلقاً
المؤشر العام	1.87	0.85	تمارس نادراً

3. سلوكيات التنمر التي تستهدف جسد الفرد:

جدول (6): استجابات أفراد الدراسة نحو عبارات
بُعد (السلوكيات التي تستهدف جسد الفرد)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
يتم إطلاق الصراخ والأصوات المرتفعة في وجهك.	1.38	0.77	لا يمارس مطلقاً
يتم إصدار سلوكيات مخيفة نحوك مثل (توجيه الأصابع نحوك، دفعك بقوة، اعتراضك وسد طريقك).	1.21	0.66	لا يمارس مطلقاً
يتم تهديدك بالعنف أو الاعتداء الجسدي.	1.10	0.48	لا يمارس مطلقاً
المؤشر العام	1.23	0.55	تمارس مطلقاً

يتضح من الجدول (6) أن سلوكيات التنمر التي تستهدف جسد الفرد من وجهة نظر عينة الدراسة لا تُمارس أيًا منها إطلاقاً. علاوة على ذلك يُلاحظ أن المؤشر العام لاستجابات أفراد الدراسة نحو هذا البُعد قد بلغ (1.23 درجة من 5)، وهو ما يعني وفق مقياس الدراسة أنها لا تُمارس (مطلقاً) في الأجهزة الحكومية السعودية. ويمكن تفسير هذه النتيجة التي تتضمن ميل أفراد عينة الدراسة إلى عدم الإقرار بتعرضهم لأي سلوك من سلوكيات التنمر المستهدفة لجسد الموظف بإرجاع ذلك إلى طبيعة التربية والتركيبية النفسية للإنسان العربي التي تجعله يرفض التدخل في حيزه الشخصي، والمساس بجسده وكرامته

يتضح من الجدول (5) أن سلوكيات التنمر الإداري التي تستهدف شخصية الفرد في العمل من وجهة نظر عينة الدراسة، هي على النحو التالي: سلوكيات تمارس (أحياناً)، ومنها: "تكليف الموظف بأعمال بدون صلاحية كافية" بمتوسط حسابي (2.62). تليها سلوكيات تمارس (نادراً)، وهي: "تجاهل وإقصاء الموظف غالباً" بمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (1.29)؛ ثم "نشر النميمة والشائعات حول شخص الموظف" بمتوسط حسابي (2.17)، ثم "توجيه نكات (مزاح) من قبل أشخاص آخرين" بمتوسط حسابي (1.89)، ثم "تقديم ملاحظات مسيئة أو عدوانية نحو شخص الموظف" بمتوسط حسابي (1.87)، ثم "إطلاق انتقادات مستمرة لجهود الموظف في العمل" بمتوسط حسابي (1.86)، ثم "تذكير الموظف دائماً بأخطائه السابقة المتصلة بعمله" بمتوسط حسابي (1.82). بينما بقيت السلوكيات لم تفر عينة الدراسة بممارستها. وبصورة إجمالية يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد (سلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد) قد بلغ (1.87 درجة من 5)، وهو يعني وفق مقياس الدراسة أنها تُمارس (نادراً) في الأجهزة الحكومية السعودية.

الأجهزة الإدارية السعودية تتفق مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Mostert and Cunniff, 2012) في دولة جنوب إفريقيا التي أكدت أن التنمر الإداري من قِبَل المشرفين كان أعلى من غيره وبنسبة (30.5٪)، وكذلك نتائج دراسة (Mokgolo, 2017) التي أفادت أن التنمر في مكان العمل يصدر غالباً من الرؤساء، أو من فرد ما في الإدارة العليا، ودراسة (Hoel and Giga, 2006) على المنظمات الحكومية البريطانية التي توصلت إلى أن (61٪) من سلوكيات التنمر الإداري تصدر عن المديرين أو المشرفين، علاوة على ذلك فإن دراسات المعهد الأمريكي لمكافحة التنمر في مجال العمل (WBI) أشارت إلى أن (61٪) من المتنمرين هم من المديرين في الولايات المتحدة. ومن ناحية أخرى، وبالرجوع إلى الجدول (7) يُلاحظ أن نسبة المرؤوسين كمصدر للتنمر الإداري في الجهاز الإداري السعودي تبدو متدنية نسبياً مقارنة بالفئات الوظيفية الأخرى، وهي (9.3٪) فقط، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة تحاول قدر الإمكان عدم ممارسة أي شكل من أشكال التنمر الإداري على رؤسائها في العمل؛ خشية صدور ردود فعل وانعكاسات سلبية تمس وُضعها وحقوقها الوظيفية.

• الاستراتيجيات المتبعة من قِبَل الموظف عند التعرض لسلوك التنمر الإداري:

لتتعرف على ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول أبرز الاستراتيجيات التي تتبع كرد فعل من قِبَل الموظف عند الوقوع في موقف ينطوي على حالة من التنمر الإداري، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

بأي طريقة من الطرق؛ سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة حتى ولو كان ذلك من قِبَل رؤسائه في العمل.

أبرز مصادر التنمر في الجهاز الإداري الحكومي:

لتتعرف على ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول (7): أبرز مصادر التنمر في الجهاز الإداري الحكومي

النسبة المئوية	التكرار	مصادر التنمر الإداري
24٪	138	الرئيس الأعلى
26.1٪	148	الرئيس المباشر
24.3٪	141	الزملاء في العمل
9.3٪	54	المرؤوسون في العمل
16.2٪	94	المستفيدون من الخدمة (المراجعون)
0.9٪	5	مصدر آخر
100٪	580	المجموع

يتضح من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة قد انقسموا في إجاباتهم حيال السؤال الرامي إلى تحديد أبرز مصدر للتنمر في الجهاز الإداري الحكومي؛ حيث يتضح أن (26.1٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن أبرز مصدر للتنمر الإداري هو الرئيس المباشر، بينما ما نسبته (24.3٪) منهم يرون أن أبرز مصدر هم الزملاء في العمل، في حين وُجد أن (24٪) يرون أن الرئيس الأعلى هو أبرز مصدر، في حين أن (16.2٪) يرون أن المستفيدين من الخدمة (المراجعين) هم مصدر التنمر، أخيراً أكد ما نسبته (9.3٪) أن المرؤوسين في العمل هم أبرز مصدر للتنمر الإداري. ومن خلال جمع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة الذين اعتبروا الرئيس المباشر (26.1٪)، والذين رأوا الرئيس الأعلى (24٪) كمصدرين أساسيين للتنمر الإداري في بيئة العمل، يصبح المجموع (50.1٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهو ما يدل على أن الأغلبية يرون أن التنمر الإداري يأتي من المستويات القيادية والإشرافية في الجهاز الإداري (الإدارة)، وهذه نتيجة منطقية؛ لأن هذه المستويات القيادية لديها قدر واسع من السلطات والصلاحيات التي قد تسيء استخدامها أحياناً في إطار العمل. وهذه النتيجة المتعلقة بالقيادات الإشرافية كمصدر أساسي للتنمر الإداري في

جدول (8): الاستراتيجيات المتبعة عند التعرض لسلوك التنمر الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الاستراتيجية المتبعة عند التعرض لسلوك التنمر الإداري
34.7	201	التحلي بالصبر في هذه المواقف (عدم فعل أي شيء).
26.6	154	مقاومة الشخص المتنمر.
7.8	45	تقديم شكوى بذلك لمشرفي/ مديري
6.7	39	تقديم شكوى ضد الشخص المتنمر إلى مشرفه/ مديره.
2.4	14	تقديم شكوى ضد الشخص المتنمر إلى إدارة الموارد البشرية.
1.2	7	التغيب عن العمل.
0.7	4	طلب إجازة مرضية.
6.6	38	خفض مستوى الأداء والإنتاجية.
13.4	78	التفكير بترك العمل والبحث عن منظمة أخرى.
100%	580	المجموع

يتضح من الجدول (8) انقسام أفراد عينة الدراسة نحو الاستراتيجيات (الأفعال والإجراءات) التي تتبع كرد فعل عند التعرض لسلوك التنمر الإداري من قِبَل أي طرف في المنظمة سواء أكان الرئيس الأعلى أو الرئيس المباشر أو المرؤوس أو الزميل أو المستفيد من خدمات الجهاز الإداري. وهنا نوردها مرتبةً تنازلياً بحسب النسبة المئوية، وعلى النحو التالي: أفاد (34.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أنهم يتبعون استراتيجية التحلي بالصبر والحكمة وضبط النفس (عدم فعل أي شيء) في حال التعرض لحالة من التنمر الإداري، وفي المقابل أفاد (26.6%) منهم أنهم يتبعون استراتيجية المواجهة وعدم الصمت نحو الشخص المتنمر. هذا في حين أن ما نسبته (13.4%) أفادوا أن ممارسات التنمر الإداري تجعلهم يفكرون بترك العمل، والبحث عن منظمة أخرى، وهذه النسبة أعلى بكثير من النسبة التي توصلت لها دراسة Martin & LaVan (2010) على عينة من ضحايا التنمر في القطاع العام الأمريكي، وهي أن حوالي (2.2%) منهم يفكرون بالخروج الطوعي من المنظمة. كذلك يتضح من الجدول أن (7.8%) معين، والجدول التالي يوضح ذلك.

منهم يتقدمون بشكوى لمشرفهم إذا كان الشخص المتنمر في إطار القسم، و(6.7%) منهم يتقدمون بشكوى إلى مدير الشخص القائم بالتنمر إذا كان من قسم آخر، وهذه النتيجة تتفق نوعاً ما مع نتيجة دراسة (Karatuna, 2015) على عينة من ضحايا التنمر في القطاع العام في تركيا التي توصلت إلى أن أبرز الاستراتيجيات التي يلجؤون إليها: طلب الدعم من المديرين، وتقديم الشكاوى إلى الإدارة. وبالنسبة لخفض الأداء والإنتاجية كاستراتيجية يلجأ إليها البعض نتيجة تعرضهم لموقف تنمري، فقد أشار ما نسبته (6.6%) فقط من عينة الدراسة أنهم يلجأون إليها، وهذه النسبة تقل عن النسبة التي كشفت عنها دراسة (Martin & LaVan, 2010) على ضحايا التنمر في القطاع العام الأمريكي، وهي أن حوالي (1.3%) منهم يفكرون بخفض إنتاجيتهم. أما من يتقدمون بشكوى إلى إدارة الموارد البشرية فنسبتهم (2.4%) فقط، وهي نسبة تبدو ضئيلة جداً، ولعل ذلك يعود إلى سببين: أولاً، عدم وعي الموظفين بالدور المناط بإدارة الموارد البشرية في معالجة مشكلات الموظفين المختلفة، ومنها مشكلة التنمر الإداري، والثاني هو أن الإدارة المعنية بشؤون الموظفين في بعض الأجهزة الحكومية ربما لم تتحوّل بعد إلى المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية، ولم تع دورها الاستراتيجي والتنفيذي نحو حل مشكلات الموظفين وتوفير بيئة صحية وآمنة لهم من خلال القيام بعدة برامج توعوية وتدريبية هادفة. أخيراً يلاحظ من الجدول ذاته أن نسبة الموظفين الذين يتغيّبون عن العمل كرد فعل على سلوك التنمر الإداري أو الذين يطلبون إجازة مرضية يمثلون نسباً بسيطة (1.2%)، و(0.7%) على التوالي من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

• أبرز أسباب التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية:

بالنسبة لهذا السؤال فقد كان سؤالاً مفتوحاً، ومن ثم فقد تم تعامل الباحث مع الإجابات الواردة وتحليلها بطريقة يدوية، علماً بأن بعض أفراد عينة الدراسة قد أجابوا عن هذا السؤال بمسؤولية ودقة، بينما البعض الآخر لم يقدم إجابة أو قدم إجابة غير مكتملة ومفيدة للدراسة. وبناء على ذلك فقد قام الباحث بفرز وتصنيف الإجابات الواردة وتنظيمها في عدة فئات بناء على معيار

جدول (9): أبرز أسباب التمر الإداري في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة

الفئة	الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة
أسباب تتعلق بالقوة والسلطات الممنوحة	السلطة الواسعة بيد المديرين والمشرفين - الصلاحيات الكبيرة الممنوحة لبعض المديرين والمشرفين المتنمرين - الدعم للا محدود لبعض المديرين والمشرفين من قبل الإدارة العليا- السلطة المطلقة لبعض المديرين والمشرفين- المنصب العالي لبعض المديرين والمشرفين.
أسباب نفسية	ضعف الثقة بالنفس - الشعور بالنقص - ضعف الشخصية- عدم إجادة مهارات الإقناع- الخوف من فقدان المنصب- الخوف من الآخرين - محاولة إثبات الذات- حب السيطرة والتحكم - الرغبة بالاستفزاز - المنافسة- الحسد والحقد - النرجسية والغرور- الاستظهار- الكراهية- حب الذات.
أسباب تنظيمية	تعيين أفراد غير أكفاء في مناصب مهمة - تعيين أفراد ضعيفي الشخصية - تعيين أفراد بخبرات محدودة - عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب - عدم تحديد المهام والأدوار بوضوح - إسناد الأمر إلى غير أهله - غياب الرقابة والمحاسبة - ضغوط العمل - كثرة المسؤوليات الملقاة على الموظف، وغياب برامج غياب التدريب السلوكي والأخلاقي وأنشطة التوعية بمخاطر التمر، وتوعية الفرد المتنمر بخطورة سلوكياته- غياب مدونات السلوك الأخلاقي.
أسباب قانونية	غياب التشريعات والسياسات التي تردع المتنمرين - غياب التشريعات والسياسات التي تحمي الضحايا- عدم وعي الأفراد بحقوقهم القانونية- الجهل بالقوانين- عدم وجود ما يثبت حالة التمر الواقعة.
أسباب أخلاقية	ضعف الوازع الديني - ضعف الجانب الإنساني- النزعة العنصرية- النزعة القبلية.

على هذه النتائج التي تؤكد عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، لجأ الباحث لاستخدام الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Statistics) للتحقق من مدى وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة، وعلى النحو التالي:

■ **الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التمر الإداري تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى).

للتعرف على مدى وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة التي تعزى إلى اختلاف متغير النوع تم استخدام اختبار Mann Whitney)، وجاءت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول (9) أن أسباب التمر الإداري في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة قد تعددت، وأخذت منحى شتى، ومن خلال فرزها وتصنيفها وتأطيرها في عدة حزم (فئات) بناء على معيار التشابه في المضمون، فقد انتهت هذه العملية بالوصول إلى (6) فئات رئيسية، كل فئة منها تحوي عدداً من الإجابات التي تشير في مضمونها إلى بعض الأسباب والعوامل المؤدية للتمر الإداري، وهذه الفئات كما يلي: فئة الأسباب المتعلقة بالقوة والسلطة، وفئة الأسباب النفسية للأفراد المتنمرين، وفئة الأسباب القانونية، وفئة الأسباب التنظيمية، وفئة الأسباب الأخلاقية. وهذه النتائج تتفق إلى حد كبير مع نتائج دراسة (Hemmings, 2013)، ودراسة (Cowan, 2009)، ودراسة (Salin, 2003)، ودراسة (Appelbaum et al., 2012)، ودراسة (An and Kang, 2016)، ودراسة (Alswied, 2014).

اختبار فرضيات الدراسة:

باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية بيانات عينة الدراسة فيما يخص المتغيرات الشخصية والوظيفية. اتضح أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء

جدول (10): نتائج اختبار (Mann Whitney) للفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو التعرض لسلوكيات التنمر الإداري تبعاً للاختلاف في متغير النوع

المحاور	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد	ذكر	367	297.75	109273.50	1.37	0.17
	أنثى	213	278.01	59216.50		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد	ذكر	367	300.23	110184.50	1.84	0.07
	أنثى	213	273.73	58305.50		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد	ذكر	367	282.83	103798.00	1.78	0.07
	أنثى	213	303.72	64692.00		

الأفراد في بيئة العمل؛ حيث يستوي لديه الجميع في ذلك، وضرر ذلك السلوك يقع على الجميع بغض النظر عن الجنس.

■ الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التنمر الإداري تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية (عازب - متزوج - مطلق).

للتعرّف على مدى وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة التي تُعزى إلى اختلاف متغير الحالة الاجتماعية تم استخدام اختبار (Kruskal-WallisTest)، وجاءت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول (التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد). وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الصفرية التي نصها: "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى). وذلك يعني أن الشخص المتنمر لا يميّز بين جنس (نوع) الضحية سواء أ كان ذكراً أو أنثى عندما يمارس سلوكياته العدوانية ضد بقية

جدول (11): نتائج اختبار (Kruskal-WallisTest) للفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو التعرض لسلوكيات التنمر الإداري التي تُعزى إلى اختلاف متغير الحالة الاجتماعية

المحاور	الحالة الاجتماعية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد	عازب/ عذباء	113	310.92	5.20	0.07
	متزوج/ متزوجة	441	282.24		
	مطلق/ مطلقة	26	341.77		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد	عازب/ عذباء	113	299.94	2.66	0.27
	متزوج/ متزوجة	441	285.42		
	مطلق/ مطلقة	26	335.62		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد	عازب/ عذباء	113	296.50	0.29	0.87
	متزوج/ متزوجة	441	288.86		
	مطلق/ مطلقة	26	292.33		

للتنمر الإداري بأشكاله المتعددة، وما ينتج عنه من آثار نفسية وبدنية مختلفة.

■ **الفرضية الثالثة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التنمر الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي فأقل - دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا).

للتعرف على مدى وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة التي تُعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis Test)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (12): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) للفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو التعرض لسلوكيات التنمر الإداري التي تُعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد	ثانوي فأقل	45	269.81	2.29	0.51
	دبلوم	49	277.67		
	بكالوريوس	344	288.51		
	دراسات عليا	142	306.31		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد	ثانوي فأقل	45	317.99	2.22	0.53
	دبلوم	49	287.17		
	بكالوريوس	344	283.66		
	دراسات عليا	142	299.52		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد	ثانوي فأقل	45	322.52	3.00	0.39
	دبلوم	49	284.40		
	بكالوريوس	344	290.17		
	دراسات عليا	142	283.25		

فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي فأقل - دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا). مما يعني أن الشخص دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا لا يُعير أي اهتمام للمستوى التعليمي لضعفها، ومن يتوجه إليهم بسلوكياته السلبية والضارة؛ حيث

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول (التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد). وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الصفريية التي نصها: "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية (عازب - متزوج - مطلق). مما يعني أن الشخص المتنمر لا يميز بين الحالة الاجتماعية لمن يستهدفهم، سواء أكانوا متزوجين أو غير متزوجين وغير ذلك؛ فأى فرد في المنظمة يمكن أن يصبح هدفاً

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول (التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد). وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الصفريية التي نصها: "لا يوجد

الإداري (موظف - مشرف - رئيس قسم - مدير فأعلى).

يستوي عنده حملة المؤهلات العليا والمؤهلات الدنيا؛ فأَيّ فرد في محيط العمل ومهما كان مؤهله العلمي فمن الممكن أن يقع في دائرة أهدافه في أي وقت من الأوقات.

للتعرف على مدى وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى اختلاف متغير المنصب الإداري تم استخدام اختبار (Kruskal-WallisTest)، وجاءت النتائج كما يلي:

▪ الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التنمر الإداري تبعاً لمتغير المنصب

جدول (13): نتائج اختبار (Kruskal-WallisTest) للفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو التعرض لسلوكيات التنمر الإداري التي تعزى إلى اختلاف متغير المنصب الإداري

المحاور	المنصب الإداري	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد	موظف	357	292.88	4.56	0.21
	مشرف	70	312.18		
	رئيس قسم	93	290.41		
	مدير إدارة	60	251.18		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد	موظف	357	286.43	0.72	0.87
	مشرف	70	290.21		
	رئيس قسم	93	300.42		
	مدير إدارة	60	299.68		
التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد	موظف	357	293.47	1.94	0.58
	مشرف	70	269.69		
	رئيس قسم	93	290.63		
	مدير إدارة	60	296.92		

الخط الأول قد يصبح مستهدفاً بسلوك عدواني من شخص آخر سواء كان زميله أو رئيسه، والمدير قد يُستهدف أيضاً من زميله في نفس المستوى الإداري أو إدارة أخرى أو حتى من أحد مرؤوسيه، وهكذا.

تاسعاً- أهم النتائج والتوصيات والمقترحات:

فيما يلي عرض موجز لأهم نتائج الدراسة، والتوصيات المقترحة في ضوء ذلك:

نتائج الدراسة:

- مدى ممارسة التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية: كشفت الدراسة أن التنمر الإداري يمارس "نادراً"، في الأجهزة الحكومية السعودية عموماً.

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول (التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف أداء الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف شخصية الفرد، التعرض لسلوكيات التنمر التي تستهدف بدن الفرد). وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الصفرية التي نصها: "لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين من حيث التعرض لسلوكيات التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية تبعاً لمتغير المنصب الإداري (موظف - مشرف - رئيس قسم - مدير إدارة)". مما يعني أن الموظفين بمختلف مناصبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية قد يقعون عرضة لحالة من التنمر الإداري والمعاملة السيئة؛ فالموظف في

الأداء والإنتاجية، وأخيراً اللجوء إلى إدارة الموارد البشرية لتقديم شكوى، أو طلب مساعدة في ذلك.

• **أسباب التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية:** توصلت الدراسة إلى عدة أسباب قام الباحث بتأطيرها في عدة فئات رئيسية، وهي على النحو التالي: **الأسباب ذات الصلة بالقوة:** ومنها السلطات والصلاحيات الواسعة الممنوحة لبعض المشرفين والمديرين، ومنح البعض مناصب إدارية مهمة مما يغريهم باستغلالها في ممارسة التنمر الإداري ضد الآخرين في بيئة العمل سواء أكانوا مرؤوسين أو زملاء أو مستفيدين وغيرهم. **والأسباب النفسية:** مثل ضعف الثقة بالنفس، ضعف الشخصية، الخوف من فقدان المنصب، الخوف من الآخرين، محاولة إثبات الذات، حب السيطرة والتحكم، النرجسية والغرور، الاستظهار، حب الذات. **والأسباب التنظيمية:** ومنها، تعيين أفراد غير أكفاء، أو ضعيفي الشخصية في مناصب مهمة، أو أفراد بخبرات محدودة، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وغياب الرقابة والمحاسبة، وبرامج التدريب السلوكي والأخلاقي وأنشطة التوعية بمخاطر التنمر، وتوعية الفرد المتنمر بخطورة سلوكياته، وغياب مدونات السلوك الأخلاقي، ونحو ذلك. **والأسباب القانونية:** مثل غياب التشريعات والسياسات التي تردع المتنمرين، وتحمي الضحايا، علاوة على عدم وعي الأفراد بحقوقهم القانونية. **والأسباب الأخلاقية:** مثل ضعف الوازع الديني والإنساني، والنزعة العنصرية والقبلية لدى بعض الموظفين.

• **لم تكشف الدراسة وجود فرق جوهري ذي دلالة إحصائية حول التعرض لسلوكيات التنمر الإداري تبعاً للاختلاف في أي متغير من المتغيرات التالية:** النوع، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، المنصب الإداري. وذلك يعني أن أي فرد في المنظمة يمكن أن يكون عرضة لسلوكيات التنمر الإداري وهدفاً له في أي لحظة سواء كان مصدر ذلك السلوك رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً أو مستفيداً من خدمات الجهاز الإداري، وبغض النظر عن

• **أكثر سلوكيات وأنماط التنمر الإداري ممارسةً في الأجهزة الحكومية كالتالي:** سلوكيات تستهدف أداء وشخصية الفرد (أحياناً)، مثل: "الطلب من الموظف تأدية عمل هو أقل من مستوى قدراته"، ثم "مراقبة عمل الموظف بصورة مفرطة"، ثم تكليف الموظف بأعمال بدون صلاحية كافية". ثم سلوكيات تمارس (نادراً) من أبرزها: تجاهل آراء الفرد ووجهات نظره المتعلقة بالعمل، حجب المعلومات المؤثرة على أدائه، تحميله بأعباء عمل لا يمكن إدارتها، تكليفه بمهام غير معقولة ولا يمكن تحقيق أهدافها، نشر الشائعات، وتوجيه النكات الساخرة ضده، تقديم ملاحظات مسيئة نحوه وإطلاق انتقادات مستمرة لجهوده في العمل، تذكيره دائماً بأخطائه السابقة المتعلقة بعمله. ولم تتوصل الدراسة إلى وجود أي سلوكيات أو أفعال للتنمر الإداري تستهدف جسد الموظف إطلاقاً كالاعتداء عليه بالضرب، أو ممارسة العنف والقوة ضده في الجهاز الحكومي.

• أبرز مصادر التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية:

كشفت الدراسة عدة مصادر نوردتها بحسب أهميتها: الرئيس المباشر، يليه زملاء العمل، يليه الرئيس الأعلى، ثم المستفيدون من الخدمة (المراجعون)، وأخيراً المرؤوسون. وبالتالي يمكن القول: إن أغلبية أفراد الدراسة (50.1%) يرون أن التنمر الإداري يأتي من مصادر إدارية عليا (وظائف قيادية وإشرافية) داخل الجهاز الإداري.

• الاستراتيجيات المتبعة من قِبَل الموظفين في الجهاز الإداري:

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستراتيجيات التي يستخدمها الموظفون كرد فعل في مواقف التنمر الإداري، ويمكن عرضها مرتبة بحسب أهميتها كالتالي: استراتيجية التحلي بالصبر وضبط النفس (عدم فعل أي شيء)، تليها استراتيجية مقاومة ومواجهة الشخص القائم بالتنمر، ثم استراتيجية التفكير بترك العمل والبحث عن عمل بديل، ثم استراتيجية التقدم بشكوى ضد الشخص المتنمر إلى مشرفه داخل القسم أو في قسم آخر، ثم استراتيجية خفض

جنس الشخص المستهدف (الضحية) أو حالته الاجتماعية أو مستواه العلمي أو مستواه الإداري.

توصيات الدراسة:

• فيما يتعلق بمصادر التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية أفادت غالبية أفراد الدراسة (50.1%) أن التنمر يأتي من المستويات القيادية في الجهاز الإداري، توصي الدراسة بما يلي:

1. توعية وتبصير الرؤساء المباشرين ومن هم في المستويات القيادية والإشرافية، وكذلك الموظفين بخطورة ما يصدر عنهم من سلوكيات نتيجة ممارسة التنمر الإداري نحو بعضهم البعض، وما يترتب على ذلك من عواقب ونتائج مدمرة على الأداء والإنتاجية التنظيمية والعلاقات الاجتماعية السائدة في الجهاز الحكومي، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية هادفة توجّه إلى هذه الفئات من الموظفين والقيادات الإدارية بدرجة أساسية، مع ضرورة التركيز على التدريب الأخلاقي وتدريب الحساسية، وذلك لما من شأنه تنمية الوازع الأخلاقي والإنساني لدى الموظف، وتبصيره بوقوع وأثر تصرفاته على مشاعر الآخرين وصحتهم النفسية والجسدية.

2. توعية جمهور المستفيدين وطالبي خدمات الأجهزة الحكومية بضرورة الالتزام بالسلوكيات الحسنة والتصرف الأخلاقي المسؤول في إطار التعامل مع الموظفين ومقدمي الخدمة، وذلك من خلال تبني وتفعيل أدلة ومدونات السلوك الأخلاقي (Code of Ethics)، وكذلك تزويدهم بالمنشورات والمطويات الورقية والإلكترونية على موقع الجهة الحكومية.

• فيما يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة عند التعرض للتنمر الإداري، توصلت الدراسة إلى أن أكثرية الباحثين (34.7%) ينتهجون استراتيجية التحلي بالصبر والحكمة وضبط النفس (عدم فعل أي شيء). وهذا يُعدّ في حد ذاته موقفًا سلبيًا، ودليلاً على أن الموظف لا يمتلك

المهارات اللازمة التي تُمكنه من مواجهة وإدارة ذلك الموقف السلوكي بطريقة ناجحة. وهنا توصي الدراسة بضرورة تطوير مهارات وقدرات الموظفين الخاصة بكيفية التعامل مع حالات التنمر الإداري بأشكاله وأنماطه المختلفة، وذلك من خلال برنامج تدريبي متخصص يصمّم لهذا الغرض. وكذلك أفاد (2.4%) فقط، من إجمالي الباحثين أنهم يلجأون إلى إدارة الموارد البشرية لتقديم شكوى أو طلب مساعدة في حال التعرّض لأي صورة من صور التنمر الإداري، وهي كما يبدو نسبة متدنية جدًّا، وهنا توصي الدراسة بالعمل على أن تتحول إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية محل الدراسة من دورها التقليدي إلى ممارسة دورها الاستراتيجي المقترض، والذي يندرج ضمنه معالجة مشكلات الموظفين التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ومنها مشكلة التنمر والتعسف الإداري وغيرها، وبما يوفر بيئة عمل صحية وإنسانية آمنة في كل جهاز حكومي.

• توصلت الدراسة إلى جملة من الأسباب الرئيسية لمشكلة التنمر في الأجهزة الحكومية، وقد تم ترتيبها من حيث أهميتها على النحو التالي:

1. الأسباب ذات الصلة بممارسة القوة: وتتمثل بالسلطات والصلاحيات الواسعة الممنوحة لبعض المشرفين والمدبرين في الجهاز الإداري. وهنا توصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في تلك السلطات والصلاحيات المفوّضة لمن يتولون عملية الإشراف والقيادة، ومنحهم فقط القدر الذي يتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم، عملاً بالمبدأ الإداري الشهير (تكافؤ السلطة والمسؤولية)، ليس ذلك فحسب، بل وتطوير آلية للمتابعة ومساءلتهم في حال استخدام تلك السلطات والصلاحيات بطريقة تعسفية وغير نظامية.

2. الأسباب النفسية: وهي تتعلق بشكل أساسي بالتكوين النفسي للفرد ونمط شخصيته، وما شابه ذلك. وهنا توصي الدراسة بأهمية الاهتمام بعملية

سلوكًا عدوانيًا وغير سويّ في بيئة العمل بالأجهزة الحكومية كالتنمر والعنف والإيذاء الجسدي واللفظي، وغيره، وتوضيح طرق وإجراءات إثبات الوقائع والحالات والتبليغ عنها، وتقديم الشكوى ضد الأفراد المتنمرين، وبما يضمن ردعهم وكبح وإخاد تصرفاتهم وممارساتهم السلبية في مجال العمل.

مقترحات بدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص السعودية للتعرف على درجة ممارسة التنمر الإداري، وأسبابه وآثاره المتعددة، واستراتيجيات التعامل معه.
- إجراء دراسة على الجهاز الإداري السعودي لاستقصاء تأثير التنمر الإداري على بعض المتغيرات الأخرى، ومنها على سبيل المثال: الأداء، الإنتاجية، الرغبة في ترك العمل، الصراع التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، وغيرها.
- إجراء دراسات علمية حول العلاقة بين التنمر الإداري ومستوى الأداء الوظيفي مع الأخذ بالاعتبار بعض المتغيرات الوسيطة، ومنها على سبيل المثال: القيادة بأنهاطها المختلفة، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية، مدونات السلوك الوظيفي، التدريب الأخلاقي، ونحو ذلك.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أرنوط، بشرى إسماعيل. (2017). التنمر في بيئة العمل وعلاقته بجودة القيادة والاكنتاب لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية. مجلة كلية الآداب بجامعة ذي قار العراقية. ع (23)، ص ص (350-424).
- أكرويد، ستيفن؛ طومسون، بول. (2002). سوء السلوك التنظيمي. ط 1. (ترجمة عبد الحكيم الخزامي). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحسينها وتجويدها، وذلك عن طريق دراسة طلبات المتقدمين وخلفياتهم بعناية، وإجراء المقابلة الشخصية معهم من خلال لجان متخصصة تتضمن في تشكيلتها أفراد مختصين في علم النفس بغية الغوص في نفسية الشخص المتقدم والتعرف على نمط شخصيته وما يحمله من ميول عدوانية واتجاهات نفسية سلبية، علاوة على ضرورة تفعيل دور وحدات الإرشاد النفسي والاجتماعي في إطار إدارة الموارد البشرية في كل جهاز إداري.

3. **الأسباب التنظيمية:** وهي أسباب تتعلق بدرجة أساسية بعملية تكليف وتعيين الأفراد بالوظائف القيادية والإشرافية، وتوزيع المهام والأدوار، وضعف عملية الرقابة والمحاسبة فيما يتصل بتصرفاتهم وممارساتهم في بيئة العمل. وهنا توصي الدراسة بما يلي:

- إيلاء عناية كبيرة لعملية تكليف واختيار الأفراد للوظائف القيادية والإشرافية بحيث يكونون من ذوي التأهيل العلمي الجيد، والجدارات القيادية المتميزة، والسمات الأخلاقية الواضحة، وذلك من خلال عدة إجراءات منها: التحري عن خلفياتهم وسجلاتهم وسمعتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تفعيل عملية المقابلة الشخصية بإسنادها إلى أفراد من ذوي السمعة الأخلاقية والمهنية والاختصاص، ثم إخضاع من تم اختيارهم عقب عملية التعيين في المواقع القيادية لبرامج تدريبية في الجوانب السلوكية والأخلاقية والقيادة الديمقراطية والإدارة بالحب والقيم.
- تفعيل عملية الرقابة في الجهاز الحكومي من خلال تبني آلية للمتابعة ورصد السلوكيات غير السوية كحالات التنمر الإداري، وتلقي الشكاوى والبلاغات بشأنها، والتحقق منها ودراستها بجدية، واتخاذ الإجراءات النظامية المناسبة حيالها.
- 4. **الأسباب القانونية:** وهنا توصي الدراسة بسن بعض السياسات واللوائح التي من شأنها إيضاح ما يُعدّ

- (part -2). Industrial and Commercial Training, 44(6), 337-344. Doi.org/10.1108 /00197851211254770.
- AlBuhairan, F. S., Al Eissa, M., Alkufeidy, N., & Almuneef, M. (2016). Bullying in early adolescence: An exploratory study in Saudi Arabia. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 3(2), 64-70. Doi.org/10.1016/ j.ijpam .2016.01.002.
 - Alswied, E. (2014). Workplace bullying among nurses in Saudi Arabia: an exploratory qualitative study. Unpublished master degree. Massey University. Retrieved (1-5-2019) from https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5701/02_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
 - An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between organizational culture and workplace bullying among Korean nurses. *Asian nursing research*, 10(3), 234-239. <https://doi.org/10.1016 /j.anr.2016.06.004>.
 - Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84. DOI: 10.1177/1523422311410651.
 - Bernstein, C., & Trimm, L. (2016). The impact of workplace bullying on individual wellbeing: The moderating role of coping. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-12. dx.doi.org/10.4102/sajhrm. v14i1.792.
 - Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512. doi.org/10.1108/ 09578231111159511.
 - Cowan, r. (2009). Walking the tightrope: workplace bullying and the human resource professional. (Unpublished doctoral dissertation), Texas A&M University. Retrieved (1-5-2019) from <https://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/ETD-TAMU-2009-12-7497/COWAN-DISSERTATION.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
 - Dumay, J., & Marini, L. (2012). Bullying in context: a risk management perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(4), 281-301. Doi.org/10.1108/14013381211317257.
 - Einarsen, K., Mykletun, R. J., Einarsen, S. V., Skogstad, A., & Salin, D. (2017). Ethical infrastructure and successful handling of workplace bullying. *Nordic Journal of Working Life Studies*. PP: 37-54. DOI: 10.1177/00187267035610003.
 - Einarsen, S., Hoel, H. and Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire- Revised, *Work and Stress*, Vol. 23 No. 1, pp. 24-44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>.
 - Eriksen, T. L. M., Høgh, A., & Hansen, Å. M. (2016). Long-term consequences of workplace bullying on sickness absence. *Labour Economics*, 43, 129-150. <https://doi.org/10.1016/j.labecon.2016.06.008>.
 - Employmentattorneyla.com. Retrieved (1-5-2019) <https://www.employmentattorneyla.com/blog/2015/10/true-stories-of-workplace-bullying-case-examples-to-help-you-understand-your-rights.shtml>.
 - Farr-Wharton, B., Shacklock, K., Brunetto, Y., Teo, S. T., & Farr-Wharton, R. (2017). Workplace bullying, workplace relationships and job outcomes for police officers in Australia. *Public Money & Management*, 37(5), 325-332. DOI: 10.1080/09540962.2017.1328180.
 - دليل الخدمة المدنية للعام (2016م). تم الدخول بتاريخ (2/ 5/ 2019) إلى الرابط: https://www.mcs.gov.sa/Ministry/Statistics/Documents/e1436_1437.pdf
 - الزغبى، دلال؛ ومهيدات، رزان. (2014). سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها (دراسة حالة). *المجلة الدولية للأبحاث التربوية بجامعة الإمارات العربية المتحدة*. ع(35). ص ص (32-61).
 - القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2004). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. (ط4). الرياض: مكتبة العبيكان.
 - القحطاني، نورة بنت سعد. (2013). *التنمر المدرسي وبرامج التدخل*. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*. ع (3)، ص ص (235-250).
 - كاظم، محمد؛ يوسف، ليث. (2015). *العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلوك العدواني: دراسة تطبيقية على مستشفيات محافظة كربلاء*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 - مغار، عبد الوهاب. (2015). *التنمر الوظيفي: مقارنة نظرية*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. جامعة المسيلة بالجزائر. ع (43)، ص ص (511-521).
 - النعيمي، صلاح وعزيز، شعيب. (2018). *تأثير التنمر الوظيفي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على المديرية العامة لتربية بابل العراقية*. *مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل*، (119)، ص ص (225-246).
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية**
- Ahmad, S., Kalim, R., & Kaleem, A. (2017). Academics' perceptions of bullying at work: Insights from Pakistan. *International journal of educational management*.
 - Appelbaum, S. H., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: consequences, causes and controls (part -1). *Industrial and commercial training*, 44(4), 203-210. Doi.org/10.1108 /00197851211231478.
 - Appelbaum, S. H., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: consequences, causes and controls

- doctoral dissertation). Retrieved (1-5-2019) from <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/23848>.
- Mostert, K., & Cunniff, L. (2012). Prevalence of workplace bullying of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 10 (1), 1-15. DOI: [org/10.4102/sajhrm.v10i1.450](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i1.450).
 - Murphy, S. V. (2013). Perceptions of bullying in the workplace: A phenomenological study (Unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix. Retrieved (1-5-2019) from https://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/3007474051/fmt/ai/rep/NPDF?_s=qYjXD7Sxeur%20FPLn1B5e1MphbU3E%3D.
 - Namie, G. (2003). Report on Abusive Workplace.the workplace bullying institute, PP1-17. Retrieved (1-5-2019) from <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2003C.pdf>.
 - Randall, P. (2003). Adult bullying: Perpetrators and victims. Routledge. Retrieved (1-5-2019) from file:///C:/Users/sama/Downloads/9781134799657_preview%20(1).pdf.
 - Sandler, C. (2013). Techniques to tackle the workplace bully: Understanding the psychology and countering the behavior. *Human Resource Management International Digest*, 21(2), 33-36. Retrieved (1-5-2019) from <https://www.emeraldinsight.com/Doi/pdfplus/10.1108/09670731311306823>.
 - Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232. DOI: [org/10.1177/00187267035610003](https://doi.org/10.1177/00187267035610003).
 - Smeloans.(2019). Retrieved (3-8-2019) from <https://smeloans.co.uk/bullying-in-the-workplace-statistics-uk/>.
 - Tehrani, N. (Ed.). (2013). *Workplace bullying: Symptoms and solutions*. Routledge. Retrieved (1-5-2019) from <https://books.google.com>.
 - Tehrani, N., Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). *Workplace bullying: The role for counselling. Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 381-396. Routledge. Retrieved (1-5-2019) from <https://books.google.com>.
 - Upton, L. (2010). The impact of workplace bullying on individual and organizational well-being in a South African context and the role of coping as a moderator in the bullying-well-being relationship, (Unpublished Master dissertation). School of Human and Community Development, University of the Witwatersrand. Retrieved (1-5-2019) from <http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/8385/LEANNE%20UPTON%20-%20MA%20DISSERTATION.pdf?sequence=2>.
 - Wall, A. E., Smith, R. A., & Nodoushani, O. (2017). Workplace Bullying: A Growing Epidemic. In *Competition Forum* (Vol. 15, No. 2, pp. 251-258). American Society for Competitiveness. Retrieved (1-5-2019) from file:///D:/1a70fcabc210371245_ae95245fe35099.pdf.
 - Workplace Bullying Institute. Retrieved (1-5-2019) from <https://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition/>.
 - Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—An introduction. *European Journal of work and organizational psychology*, 10(4), 369-373. DOI: [org/10.1080/13594320143000807](https://doi.org/10.1080/13594320143000807).
 - Fnais, N., al-Nasser, M., Zamakhshary, M., Abuznadah, W., Al Dhukair, S., Saadeh, M., ... & BinAhmedi, A. (2013). Prevalence of harassment and discrimination among residents in three training hospitals in Saudi Arabia. *Annals of Saudi medicine*, 33(2), 134. DOI: [10.5144/0256-4947.2013.134](https://doi.org/10.5144/0256-4947.2013.134).
 - Financial Impacts Of Workplace Bullying. Retrieved (1-5-2019) from <https://www.investopedia.com/financial-edge/0712/financial-impacts-of-workplace-bullying.aspx>.
 - Gupta, R., Bakhshi, A., & Einarsen, S. (2017). Investigating workplace bullying in India: Psychometric properties, validity, and cutoff scores of negative acts questionnaire-revised. *Sage Open*, 7(2), 2158244017715674.
 - Georgakopoulos, A., & Kelly, M. P. (2017). Tackling workplace bullying: A scholarship of engagement study of workplace wellness as a system. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(6), 450-474. DOI: [10.1108/IJWHM-11-2016-0081](https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2016-0081).
 - Hansen, Å. M., Høgh, A., & Persson, R. (2011). Frequency of bullying at work, physiological response, and mental health. *Journal of psychosomatic research*, 70(1), 19-27. DOI: [org/10.1016/j.jpsychores.2010.05.010](https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2010.05.010).
 - Hemmings, P. A. (2013). *Workplace harassment and bullying: US federal employees* (Unpublished doctoral dissertation), Capella University. Retrieved (1-5-2019) from <https://search.proquest.com/openview/115d5b893a7959828bb186943b6fd7b8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
 - Hoel, H., & Giga, S. I. (2006). Destructive interpersonal conflict in the workplace: The effectiveness of management interventions. Research project funded by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF), Manchester Business School, The University of Manchester. Retrieved (1-5-2019) from <http://bohrrf.org.uk/downloads/bullyrpt.pdf>.
 - Hutchinson, M. (2007). *Bullying in the workplace: a study of Australian nurse*. (Unpublished doctoral dissertation). College of Business. University of Western Sydney. Retrieved (1-5-2019) from <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:3810>.
 - Karatuna, I. (2015). Targets' coping with workplace bullying: a qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(1), 21-37. DOI [10.1108/QROM-09-2013-1176](https://doi.org/10.1108/QROM-09-2013-1176).
 - Kocakülâh, M. C., Bryan, T. G., & Lynch, S. (2018). Effects of absenteeism on company productivity, efficiency, and profitability. *Business and Economic Research*, 8(1), 115-135. doi:10.5296/ber.v8i1.12395.
 - Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-62. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x>.
 - Martin, W., & LaVan, H. (2010). Workplace bullying: A review of litigated cases. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(3), 175-194. DOI [10.1007/s10672-009-9140-4](https://doi.org/10.1007/s10672-009-9140-4).
 - Mokgolo, M. M. (2017). *Workplace bullying: a human resource practitioner perspective* (Unpublished

Administrative Bullying in Government Agencies in Saudi Arabia: An Exploratory Study

Abdulmalek Taher Abdo Alhajj

Assistant Professor

Public Administration Department - College of Business Administration - King Saud University

Public Administration Department –IBB University

(Received 26/05/2020, Accepted for Publication 03/07/2020)

Abstract

The study aims to investigate the administrative bullying in the Saudi government agencies from various aspects. Descriptive method has been used through a simple random sample of 580 employees. The study revealed that the administrative bullying is rarely practiced in government agencies, and the most practiced behaviors of bullying are: asking the employees to perform less than their abilities, monitoring employees' work intensively, ignoring their opinions related to the work, blocking information relevant to the employees' performance and reminding them of their previous mistakes in the work. Regarding to the prominent sources of administrative bullying, the results indicated that the director represents the first source, then the co-workers, the superior manager, the beneficiaries of the service and the subordinates. The strategies used by employees to deal with the bullying are: the strategy of patience and restraint, the strategy of resistance and confrontation, the strategy of complaint against the bullying person, and the strategy of reducing the performance and productivity. Moreover, the study revealed the main reasons of bullying, which are as follows: the power and the authority as well as psychological, legal, organizational and ethical reasons.

Keywords: Aggressive behavior, Organizational violence, Mobbing, Organizational misbehavior, Target of bullying.