

# Administrative Bullying and its Impact on the Female Work Environment in the Kingdom of Saudi Arabia

*Seham M. S. Kaki\* and Dalal B. Alnusair*

Department of Administration and Educational Planning, Princess Nora bint AbdulRahman University, Riyadh, Kingdom Saudi Arabia

Received: 15 May 2022, Revised: 22 Jun. 2022, Accepted: 7 Aug. 2022.  
Published online: 1 Feb. 2023.

---

**Abstract:** The aim of the study is to provide proposed mechanisms for the treatment of administrative bullying in educational institutions in light of modern administrative trends, through the following:

- 1 Explain and clarify concepts related to administrative bullying and its practices in the administrative environment.
- 2 Management bullying practices in the working environment of different institutions.
- 3 Provide proposed mechanisms for the treatment of administrative bullying in the light of modern administrative trends.

The researchers used the descriptive survey method, and the researchers designed a questionnaire to answer the second question of the practices of bullied leaders in the work environment, while the first and third questions were referred to the various sources of information from books, studies and scientific reports. The study community consist of higher education employees.

The results found that bullies practice authoritarianism in a variety of verbal and non-verbal ways with an average calculation of 4.2, Where the phrase (tyranny in opinion got the highest average account (4.5).

The study proposed a remedy to reduce administrative bullying in the light of modern management trends such as the application of business relations strategies and management by roaming and the application of knowledge management, industrial intelligence and leadership selection.

**Keywords:** Administrative Bullying, the Female Work Environment, Saudi Arabia.

---

---

\*Corresponding author e-mail: [seham.kaki@hotmail.com](mailto:seham.kaki@hotmail.com)

## آليات مقترحة لعلاج التنمر الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة

أ.د. سهام بنت محمد صالح كعكي، أ.د. دلال بنت منزل النصير

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية

**الملخص:** هدف البحث إلى تقديم آليات مقترحة لعلاج التنمر الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة ، وذلك من خلال التالي:-

- 1) التعرف على التنمر الإداري وممارساته في البيئة الإدارية .
  - 2) الكشف عن واقع ممارسات التنمر الإداري في بيئة العمل الوظيفية بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة البحث.
  - 3) تقديم آليات مقترحة لعلاج التنمر الإداري في المؤسسات التعليمية على ضوء التوجهات الإدارية الحديثة..
- وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي ، وقامتا بتصميم استبيان للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والخاص بممارسات القائادات المتمترات في بيئة العمل الوظيفية ، أما كل من السؤال الأول والثالث فتم الرجوع الى مصادر المعلومات المختلفة من كتب ودراسات وتقارير علمية محكمة. وتكون مجتمع الدراسة من منسوبات التعليم العالي . وتوصلت النتائج إلى أن القائادات المتمترات يمارسن النمط التسلطي بأساليب متنوعة لفظية وغير لفظية بمتوسط حسابي ( 4,2 ) ، حيث حصلت العبارة ( الاستبداد بالرأي على أعلى متوسط حسابي (4,5). واقترح البحث علاج للحد من التنمر الإداري في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة كتطبيق استراتيجيات علاقات العمل والإدارة بالتجوال وتطبيق إدارة المعرفة والذكاء الصناعي واختيار القيادات .
- الكلمات المفتاحية :** التنمر الإداري.

### 1 مقدمة

تتنافس المؤسسات التعليمية فيما بينها لتحقيق ميزة تنافسية لتحقق لها البقاء من خلال توفير بيئة عمل صحية تضمن سلامة وصحة الموظفين النفسية والجسدية، وتعزز نموهم الوظيفي وتشجعهم على تحقيق أهدافهم ، و ينعكس ذلك على جودة المخرجات والوفاء بمتطلبات سوق العمل، حيث يُعتبر الموظفون الركيزة المهمة وحجر الأساس لكل منشأة، ولا يوجد تطور حقيقي إلا بهم ، ومن الطبيعي أن يبحث الموظفون عن بيئة عمل صحية، تحترم كرامتهم، وتحفظ حقوقهم للعمل بأريحية دون توتر أو ضغوط نفسية. وقد أصبحت بيئة العمل الصحية مطلبًا ملحقًا في زمننا هذا لإبقاء واستقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمهارات العالية. إلا أن بعض المديرين يسعون بممارساتهم الإدارية إلى إيجاد بيئة عمل غير صحية للموظفين ، فتكون بيئة طاردة للموظفين الموهوبين والمبدعين، ويتقنون في تطبيق ممارسات إدارية سلبية كالتسلطية ، والتفرد في اتخاذ القرار ، والتهميش ، والنقد غير الموضوعي، والتقليل من قيمة الموظف ، وتسيير أداء وإجراءات العمل وفق مرئياتهم الشخصية لتحقيق مصالح ذاتية، وجميعها تقع تحت مظلة التنمر الإداري.

ويعتبر مفهوم التنمر من احدث المفاهيم التي ظهرت مؤخراً في الميدان الإداري ، حيث يركز على فلسفة وأنماط إدارية مستبدة أصبحت محور أساسي لحدوث العديد من المشكلات الإدارية ، والمؤسسات التعليمية تعاني من ذلك حيث ظهرت بها العديد من

الممارسات والسلوك غير الجسدي الصادر من فرد أو مجموعة من الافراد يستهدفون شخص محدد أو مجموعة دون غيرها تسمى في هذا السياق ضحية أو ضحايا ، وهذا الاستهداف يعتبر سلوك عدواني متكرر نتيجة لاكتساب سلطة على حساب الاخرين مما Riyadh يؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين

تتعرض سلبياً على أدايمهم ، وتسبب العديد من الأمراض النفسية والجسدية (Sweeney,2007).

ويعد أولويس (Olweus1978,1999,2001) أول من كتب عن التمر ، وعرفه على أنه تصنيف فرعي لعدوان شخصي يتصف بعدم توازن في السلطة مع التكرار المقصود لتحقيق هدف محدد، ويعد إساءة استخدام القوة والمركز الوظيفي ،وذلك ما يميز التمر عن العدوان (Swearer&Hymel,2015).

وينعكس التمر الإداري بشكل سلبي على نفوس العاملين ،ويعمل على تقليل الدافعية للعمل وينتج عنه خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة للمضايقات المستمرة عليهم ، كما أنه يؤثر على إنتاجية المؤسسة وعلى سمعتها ومعدل دوران العمل مما يسبب خسارة مادية كبيرة (صالح، 2018) أهمها خسارة الرأس المال الفكري الذي قد يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة في أدايمها المؤسسي .

ويُصنف التمر الإداري على أنه من أخطر أنواع الأمراض الإدارية، الذي يخفي بثوبه الفساد ، ويحيد عن النزاهة ويقضي على الشفافية ، ويؤجج الصراعات ويدعم التسلطية والمصالح الشخصية، والغرور والأنانية كما يعزز التكبر والغرور (مفتي ،2020) ويكون سبباً رئيسياً لسقوط المنظومة الإدارية في صراعات وهدر لمواردها المختلفة.

يسعى التمر الإداري الى تدمير رأس المال البشري المبدع ، ويهشم القوى العاملة ذات المعارف الابتكارية ويقضي على المعارف الضمنية بتركيزه على القشور المعرفية وما هو براق لامع بعيد عن الموضوعية والفكر العلمي المتخصص. لذا فهو يعمل على عزل المبدعين قصرياً(الجار الله ، 2014) وبالتالي توجيه ابداعاتهم الى جهات أخرى تستفيد منهم وتنميهم ، وتدعمهم معنوياً.

ويظهر التمر الإداري في صور عدة منها ألفاظ جارحة ، وجمل تحمل التهديد تُسمى "ميكانزم دفاعي"، حيث يقوم بها المسؤول للدفاع عن ضعفه الإداري وشخصيته الفاصرة ، والانعكاس السلبي لسلطة كرسية الإداري على شخصيته (مفتي ، 2020). مما يدفعه الى الغرور والتماذي في نمطه البيروقراطي لاختفاء قصوره المهاري بالجانب الإداري. وقد يلجأ الى التمر اللفظي ، والاستهزاء الذي يبعد عن المهنية ويدل على مرض شخصيته بداء النرجسية ، وقلة ثقته بنفسه لغياب معارفه المتخصصة في جانب الممارسات التنظيمية المختلفة (النعيمش، 2020) وجهله بالأساليب العلمية الموضوعية لإدارة الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ودليلاً على اعتلال شخصيته وحاجته للعلاج .

وللقادة الموضوعية دور رئيسي في بث روح العمل والتفاعل لدى العاملين مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، وزياد الإنتاجية ، كما أن هناك عوامل تتفاعل مع بعضها لتوفير مناخ سلوكي سليم يعزز الابداع والابتكار ، ويمكن من تطوير العلاقات داخل المؤسسة لتتطوي على جو من الثقة والإحترام والتعاون ، ومنها توافر فرص الاتصال بين القائد والمرؤوسين بشكل مباشر ، وتفويض الصلاحية ودعم القدرة على اتخاذ القرار ، والقيادة والإشراف العادل ، والتوجيه نحو تحقيق الأهداف، والنقد الموضوعي الهادف (حمادات ، 2018) فالقيادة تتركز على معارف ومهارات مكتسبة من التدريب والتأهيل الموجه لتنمية جوانب محددة في شخصية القائد وفق أسس علمية محددة تنعكس لاحقاً على ممارساته الإدارية. يرتبط نجاح وتطوير المؤسسات والمنظمات بمدى القدرة على تنمية رأس مالها البشري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء المؤسسي ، وذلك مرتبط بالتمكن من انتقاء قيادات ذات كفاءة عالية تستطيع ان تدير بتطبيق أساليب وممارسات إدارية حديثة تمكن من الإرتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه المعتمدة، وهو أمر مرهون بضرورة توافر نظام قانوني ، وإداري واضح وفاعل لتحقيق الاختيار الكفء لهذه القيادات، حيث أكدت الدراسات الحديثة على أن الممارسات الإدارية الموضوعية والحديثة تساعد على فهم المشكلات وحلها وإيجاد طرق جديدة لانجاز العمل بطريقة فاعلة وكسر الحواجز بين المديرين والعاملين (Trucker&singer,2014) وذلك يتطلب توفر قائد إداري بمواصفات

علمية موضوعية قادر على النهوض بالمؤسسة وتوجيهها لتكون في الصفوف المتقدمة على نظرائها بالاداء العلمي السليم. وتعتبر الإدارة بالتجوال من الممارسات الادارية التي تعمل على تحقيق التواصل والتفاعل ومتابعة العاملين عن قرب من خلال الجولات التي يقوم بها المديرين وقدرتهم على رصد المشكلات وحلها بطريقة علمية صحيحة (Emmons,2006) وتساهم في كسر الحواجز بين الرئيس والمرؤوسين وإذابة الجليد بينهما مما يمكن من الانجاز المتميز في مناخ صحي يحفز الى الابداع والابتكار ببيئة محفزة متعاونة .

ومن برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التحول الرقمي ، القائم على تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تستخدم القوالب الالكترونية المحكومة في الإجراءات الإدارية ، وذلك يستدعي التحول من النمط البيروقراطي في الممارسات التنظيمية الى اللامركزي ضمن أطر حوكمة واضحة ، لتستفيد من الموارد البشرية والمادية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للأداء المؤسسي(رؤية المملكة العربية السعودية 2030) في مناخ تنظيمي محفز على الابداع والابتكار .

استنادا على ماسبق ولكون الباحثان مهتمتان بموضوع التمر بصورة عامة ، والتمر الإداري على وجهه الخصوص ، ونظراً لأن الكثير من المراكز البحثية يرون أنه موضوع يشوبه الحساسية نظراً لأنه يتطرق الى الممارسات الإدارية ، والانماط القيادية ، وطرق اختيار القيادات ، لذا فإن هذا البحث سيقترح آليات لعلاج التمر الإداري في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة.

## 2 الاطار العام للبحث

### 2.1 مشكلة الدراسة :

توصل بعض الباحثين الى أن التمر الإداري أحد الأمراض التنظيمية التي تسري ببطء في المنظومة الإدارية فتسبب انهيارها ، حيث يمثل من (15- 19%) ، ونصيب الذكور المتتمرين (70%) و(61%) منهم بمناصب إدارية ، أما الإناث فنسبة (60%) هم ضحايا التمر الإداري (الحمادة ، 2018).

كما أكدت دراسة (النافعي ، 2018) أن المديرات النساء يتتمرن على زميلاتهن من النساء بينما لا يحدث ذلك من الذكور، وينعكس ذلك سلبياً على الأداء الإداري، ويسبب مرض المناخ التنظيمي ، ويؤدي الى انخفاض الإنتاجية ، كما يتولد القهر الوظيفي لدى الموظفين، ويشعروا بعدم الانتماء ويظهر الفساد الإداري ، وكل ذلك يؤدي الى هروب الكفاءات المتميزة ، وتغلب الغرور ، والكبر ، والأنانية في البيئة الوظيفية ، وانتشار الشللية العدائية وتغلب المصالح الشخصية ، وذلك ما دعمته دراسة (مفتي ، 2020)، واتفقت مع ذلك نتائج دراسة الزعبي (2014) التي أشارت الى أن أكثر من يتعرض للتمر هو الموظف المبتكر المبدع والكفاء ، وذلك نتيجة للغيرة المميته ، وخوفاً من تفوق ضحية التمر وقلقاً من ابداعاته الوظيفية .

وقد تختلف درجة ممارسة التسلطية حسب نوع جنس المدير حيث أكدت دراسة ريناري، و فريير، و ادموند ( Raineri,Frear& Edmond,2011) أن التمر الإداري يُمارس من قبل النساء على الاخريات من نفس الجنس، حيث تفضل المرأة التمر على النساء فقط ،ويستخدمن الشائعات ، والشكاوي الكيدية ونشر الأكاذيب والمنع من الترقيّة أو وحبب المناصب الإدارية عنهن ، والعمل على إعاقة تحقيقهن مكاسب لدى القائد التنظيمي الأعلى، والوقوف بجانب المتتمرات ، ودعمهن على ممارساتهن اللااخلاقية، والبعد عن مساعدة ضحية المتتمرات خوفاً من المواجهة و، لبعد عن الصراعات الوظيفية التي تعيق تحقيقها لمصالحها الشخصية. وينمو التمر الوظيفي بسهولة دون رادع في التنظيمات الإدارية التي يصبح التهيب والعصا هي الآلية المتبعة (النافعي، 2018) وحب التسلط وفرض الرأي الواحد وحبب أي رأي يخالف ما يريده المتتمر .

وتوصلت دراسة أبالكاهايل (Abalkhail, 2020) بأن العلاقة بين النساء السعوديات ذوات الخبرات الصغيرة العاملات في مستويات إدارية عليا مع زميلاتهن من ذوات الخبرة المهنية الأكبر اللاتي يعملن في مستويات أقل يشوبها التوتر ، فيبدأن ببناء السدود أمام تقدم من يتفوقن بخبرتهن عليهن خشية تقلدهن مناصب عليا ، ويحاولن أن يحبطهن ويعطلن تقدمهن المهني لتحقيق

مصالح شخصية. فالعلاقة التنظيمية هرمية من الأعلى الى الأدنى، ويؤجج ذلك الصراعات الإدارية وتتمو بذرة الشك والريبة وتحطم القيم الوظيفية ويسود عدم الاحترام للآخر. وأكدت على ذلك دراسة (غار، 2015) بأن خطوط العلاقة في التتمير الإداري من أعلى الهرم التنظيمي الى أدناه، كما أن العنصر النسائي هو الأكثر ممارسة للتتمير على زميلاته في المناخ التنظيمي، ويكون بأشكال عديدة منها الإشاعات المغرضة، والألفاظ الجارحة، والتقليل من العمل المنجز مع أنه متميز، وتشويه صورة زميلة لعرقلة ترقيتها، وحجب الترشيحات عن بعض الزميلات واقتصارها على أسماء محددة تتكرر، والاستمتاع بإلقاء اللوم على الآخرين وتجريحهم، وحجب المكائد الإدارية للوصول غير المشروع الى تحقيق أهداف ومصالح شخصية.

وحذرت دراسة (السماري، 2016) من مرض التتمير الإداري في المنظومات الإدارية بالسعودية، ويتطلب ذلك إعادة هيكلة المنظومة بطرق إدارية حديثة تحد من التتمير الإداري باستخدام عمليات إدارة المعرفة القائمة على القوالب الالكترونية المحكومة للإجراءات الإدارية، والتي تحد من بعض ممارسات التتمير الإداري، ويتطلب ذلك العمل على إعادة هيكلة جذرية للمؤسسة بصورة علمية، وسد كافة الفجوات التي يدخل منها التتمير الإداري، وإعادة تصميم الإجراءات الإدارية الالكترونية بتوزيع السلطات وتحديد الصلاحيات، وتشكيل المستودع المعرفي المركزي الالكتروني الذي يدعم مشاركة المعرفة التنظيمية وتبادلها وتوليد معارف متخصصة جديدة.

ويشير (النعيمش، 2020) على ضرورة استثمار المعارف الضمنية والظاهرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء المؤسسي، والمحافظة على الرأس المال البشري خاصة المبدع والمبتكر. والحاجة الى تصميم أطر حوكمة تحافظ على الحقوق العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وتحكم الإجراءات الإدارية، وعمل اللجان المختلفة، ونشر ثقافة تنظيمية تمتاز بالعدالة والقيم السامية وتوجيه كل ذلك لتحقيق أهداف المنظومة الإدارية بأداء مؤسسي متميزة (الحسيني، 2018م). وذلك يتطلب تحديث الإجراءات الإدارية الالكترونية في أطر حوكمة لتقليل التتمير الإداري، والارتقاء بالأداء الإداري. كما اشار (Namie, 2017) في كتابه "بيئة عمل خالية من التتمير" إلى خطورة ظاهرة التتمير في بيئة العمل، ويتطلب ذلك إيجاد حلول لها عن طريق تدريب القيادات كيفية التعامل مع العاملين في المنظمات لبناء بيئة عمل صحية محفزة، وتأهيلهم بإكسابهم مهارات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما الآليات المقترحة لعلاج التتمير الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة؟**

يتفرع منه الأسئلة التالية التي في مجملها تجيب على السؤال الرئيسي وهي :-

- 1- ما التتمير الإداري وما ممارساته في البيئة الإدارية؟
- 2- ما واقع ممارسات التتمير الإداري في بيئة العمل الوظيفية بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة البحث؟
- 3- ما الآليات المقترحة لعلاج التتمير الإداري في المؤسسات التعليمية على ضوء التوجهات الإدارية الحديثة؟

## 2.2 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث في السعي الى اقتراح آليات لعلاج التتمير الإداري في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة، ويتضح ذلك من خلال الآتي:

1. يعتبر أول بحث يسعى إلى اقتراح آليات لعلاج التتمير الإداري في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة وفق إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية، انظر (الملحق رقم 4).
2. قد يساعد هذا البحث في نشر الوعي عن التتمير الإداري وإيجاد طرق لعلاج.
3. قد تفيد نتائج البحث في إعادة النظر لمعايير ترشيح القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية.

4. قد تفيد نتائج البحث رؤساء الجامعات العمل على تطبيق آليات علاج ممارسات القائدات المتمترات ، وتحسين بيئة العمل الإدارية .

### 2.3 أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى طرح آليات مقترحة لعلاج التمر الإداري في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة ، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على التمر الإداري وممارساته في البيئة الإدارية .
2. تحديد واقع ممارسات التمر الإداري في بيئة العمل الوظيفية بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة البحث.
3. تقديم آليات مقترحة لعلاج التمر الإداري في المؤسسات التعليمية على ضوء التوجهات الإدارية الحديثة.

### 2.4 مصطلحات الدراسة :

تم شرح مصطلحات الدراسة بالاستعانة بالقواميس والمعاجم المتخصصة على النحو التالي:

**التمر (bully):** يعني في قاموس معاجم بأنه اسم مذكر عربي علم يدل على سبع شرس، وذكر في معجم الغني بأنه من نَمَرَ أي تتمرير ، نَمَرَ وجهه أي قطب حاجبيه وظهرت عليه علامات الغضب ، ويقال نَمَرَ الرجل أي ساء خلقه بغضبه، وتدل نَمَرَ على الحيوان المفترس شكله جميل ولكن مزاجه كالأسد وعنيف يضمم العداوة ويتعامل بوحشية ، وفي معجم اللغة العربية المعاصرة تتمر يتتمر تتمرأً ويعني تتمر الشخص أي غضب وساء خلقه حيث يصبح كالنمر الغاضب يتكرر لمن يغضبه ومن يسلبه حقه ، وفي المعجم الوسيط يدل التتمر على من ساء خلقه ومن عيب وجهه ويطلق على من الفرد الذي يتتمر على من تنكر له وأوعده ومدد في صوته أي علا صوته لأن النمر معروف عنه التكر والغضب(معاجم ، 2022). كما يُعرف أيضا بأنه التهيب والتخويف والعداء والسلوك التسلطي الذي يسعى الى استبعاد اشخاص محددين، أو اجبارهم للقيام بأداء معين ، ويستخدم طرق عدة منها لفظي وكتابي ، وإشارات ، ويسبب إساءات جسدية ونفسية، والاستبعاد من الأنشطة والمناسبات الاجتماعية والإساءة الجسدية ، والإكراه على القيام بفعل محدد، يختلف الباحثين في تعريف التتمر وذلك تبعاً للمجال والهدف ، ويتفقوا في أن التتمر يتمثل في إصابة الآخرين بضرر بشكل من الأشكال باستخدام سلوك عدائي بصورة مستمرة ودائمة مع موظف ما ، سواء باللفظ أو بالاشاعة أو الكيد له ، والسيطرة المهنية من قبل المتمتر على من يتتمر عليهم ، ويسعى الى مضايقتهم وتعنيفهم ودفعهم الى ترك العمل لارضاء مصالح للمتمتر (مغار، 2015، ص ص 512-513).

**الإداري:** تعني في اللغة أداء الشيء ، أما إصطلاحاً فتعني الاستفادة من المدخلات والتي تمثل عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وفق نظام اتصال واضح (فلية ، الزكي، 2004، ص16) ، وهكذا فهي تشمل على الواجبات والمسؤوليات والمهام الإدارية التي يجب القيام بها وتظهر في شكل ممارسات سلوكية داخل المنظمة والتي تهدف الى انجاز العمل بطريقة صحيحة (المليجي، 2011، ص90).

**التمر الإداري :** يعني الممارسات الإدارية التي تصدر من المتمتر وتتميز بالسلطوية والتي تسعى إيذاء الآخرين بطريقة عدائية وباستخدام وسائل عديدة لفظية وكتابية ولغة الجسد وتصب على المتمتر عليه بقصد الإضرار النفسي والمعنوي والجسدي له ، وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

### 2.5 الدراسات السابقة:

إن التمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية تناولته دراسات بحثية محدودة ، وسيتم استعراض الدراسات ذات العلاقة ، وهي على النحو التالي:

1. سعت دراسة كل من (كعكي، والنصير، 2021) التي عنوانها "التمتع الإداري وإنعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن، الى تحديد أشكال التمتع الإدارية والنمط القيادي المستخدمة ، وإنعكاس ذلك على أداء الموظفين اللاتي يعتبرن ضحية للتمتع الإداري ، وتوصلت الى عدد من النتائج منها: أشكال التمتع الإداري تظهر في تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات ، ومنعهن من الترشيح الى الدورات التدريبية واللجان الرئيسية ، ويتفق ذلك مع النمط القيادي السائد والذي يميل الى التسلط ، وانتشار الشللية الوظيفية التي تحرص على تحقيق أهدافها الشخصية ، وللد من التمتع الإداري رأت عينة الدراسة القضاء على المحسوبة ، ومنح الموظفة كافة حقوقها ، وتصميم سياسات تحد من التمتع الإداري ، وتحفز على المبادرة والابتكار ودعم العلاقات الودية بين الموظفين وتنفيذ الورش التدريبية التي تسمح بتبادل الأفكار والرأي في مناخ وظيفي صحي.
2. دراسة (مهيدات ، 2018 ) والتي هدفت إلى التعرف على درجة التمتع الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، تكون مجتمع الدارسة من جميع الإداريين ذكوراً واناثاً ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الحكومية لسلوكيات التمتع الإداري كان مرتفعاً ، وأن درجة ممارسة سلوكيات التمتع من الإدارة كان بمستوى عالٍ.
3. شخصت دراسة (الزعيبي، مهيدات، 2014) التي بعنوان " سلوكيات التمتع التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها ( دراسة حالة ) " واقع سلوك التمتع في العراق بكليتي اربد الحكومية، وتوليدو الأهلية، وحيث طبقت طريقة دراسة الحالة ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، واستنتجت أمور عديدة منها ما يلي: أن مستوى التمتع عالي بين موظفي كلية إربد ، وكان معتدل في الكلية الأهلية ، يواجه ضحايا التمتع صعوبات في رفع شكوى عن التمتع في مؤسستهم الحكومية ، لقصور في إدراك وفهم سلوك التمتع وصعوبة قياسه ، ومحدودية الوعي بدلائل التمتع الإداري لدى كثير من الناس ، كما أن قصور التواصل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة التعليمية دليلاً على التمتع ، مع قلة الاحترام وغياب الرضا لدى الكثير من العاملين ، وتفضيل الأهداف الشخصية على حساب الآخرين ، أما المؤسسة الأهلية فكان مستوى التواصل الاجتماعي كبير بين أعضائها وكذلك هناك رضا بمستوى مقبول عن العمل ، وتتمحور أشكال التمتع الإداري في التوبيخ باستخدام ألفاظ جارحة ، وقمع من يتقلد المناصب العليا لمن يشرف عليهم ويركزون على السيطرة والحب الشغوف للتسلط وإصدار الأوامر والتلذذ بتكسير الآخرين المميزين ، مما أنعكس سلبياً على الإنجاز ، والموظفين الأكثر كفاءة يكونون هدفاً يتم التمتع الإداري عليهم ، ودعت الدراسة الى توفير بيئة وظيفية محفزة ، وتصميم آليات لمواجهة التمتع الإداري ، ودعم وسائل التواصل المختلفة والعمل التعاوني.
4. اهتمت دراسة الشوابكة ، (2019)، التي عنوانها " أثر سلوكيات التمتع في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل-دراسة ميدانية " ببحث أثر سلوكيات التمتع في مكان العمل على دوران العمل الطوعي، طبقت المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت استبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة الدراسة بصورة عشوائية واستنتجت عدد من الأمور منها : أن هناك دلالة إحصائية على سلوك التمتع في البيئة الوظيفية بسبب المراقبة المتشددة والنقد المستمر والصراخ ، ظهور التمتع الإداري بأبعاده المختلفة وهي: المراقبة المتشددة ، الاستمرار بالنقد ورفع الصوت ، اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوك التمتع على كل من الرضا والمناخ الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والتأثر السلبلي للأداء والدافعية بذلك ، واوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث عن التمتع الوظيفي ..

5. هدفت دراسة سوريل (Sorrell,2015) ، إلى تحليل التجارب الميدانية المختلفة لمعلمي المدارس الابتدائية الذين تم التمر عليهم في بيئتهم الوظيفية ، وركزت على ثلاث محاور هي : الخبرات مع التمر في مكان العمل المدرسي، التأقلم مع وضع التمر، العوامل البيئية التي تدعم وتعزيز التمر في العمل ، وكان كافة المشاركين من الإناث التي تزيد أعمارهن عن أربعين سنة وتعرضن الى التمر، الذي تم خاصة بعد تمتعهن بإجازة مرضية بسبب مشاكل صحية مما أدى الى زيادة توترهن وقلقهن ، وأشارت المشاركات الى عدم جدوى نقابة المعلمين في حل النزاع ، كما شعروا بأن المحسوبة تلعب دوراً كبيراً وقوياً في التمر الإداري ، وأوصى الباحث بالتالي: أن يقوم المستشارون بتحسين علاقتهم مع ضحايا التمر في مكان العمل بأسلوب صحيح يشعر المتمر عليه به، تدريب المستشارون على أعراض التمر وطرق علاجه ودلائل انتشاره وأسباب انتشاره.

6. بحثت دراسة (مغار، 2015)، التي بعنوان " التمر الوظيفي-مقاربة نظرية "في التمر الإداري بطريقة علمية ، فاتبعت المنهج الوصفي الوثائقي ، وتوصلت أن المادة منصوص عليها في المادة (62) من القانون رقم (90-11)، نصت على أن المضايقات الأخلاقية بالعمل تعتبر ممنوعة وتمثل جزء من العلاقات الوظيفية ، ويجب المحافظة على احترام الموظف وسلامته الجسدية والمعنوية وحفظ كرامته، وأشارت الى أن تعريف التمر يتأثر بالبيئة التي يتم ممارستها بها، واستنتجت بأن التمر في البيئة الوظيفية يكون بعدة أشكال منها سلوك عدائي ، ولفظي وغير لفظي ، وجسدي وضغوط نفسية ، وأنه يبدأ من قمة الهرم الإداري وينتشر الى أسفله ، أي ينطلق من المناصب القيادية العليا في المؤسسة الإدارية وينتشر في وحداتها المختلفة ليحقق التلائم والتناسق في الممارسات الإدارية ، ويظهر في صورة التعليقات الاستغزائية البعيدة عن الاحترام ، والتقليل من شأن الآخرين فلا يتم تسميتهم بأسمائهم، والنقد غيرالموضوعي المبالغ به الذي يميل الى التشفي والتقليل من الإنجازات الابتكارية للإيعاز بالفشل والإحباط الوظيفي، استبعاد أفراد محددين من المناقشات للحد من بروزهم وتقوهم، والتقليل من شأن البعض ومن خبراتهم ، وتعتمد الاحتفاظ بالمعلومات الضرورية لإنجاز مهمة ما، استبعاد فرد محدد من المحادثات التقليدية في العمل لاشعاره بأنه غيرمرغوب به،والإصرار على تكليف فرد بمهام روتينية أقل من مكانتها وخبراته ، والتلذذ بجعل المتمر عليه أضحوكة أمام زملائه أو التقليل من شأنه ، وحب السيطرة والاستبداد والهيمنة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

#### أوجه التشابه والاختلاف :

تشابه منهج البحث الحالي مع دراسة كل من ( كعكي ،والنصير، 2021) و ( مهيدات ، 2018) و ( الشوابكه، 2019) في استخدام المنهج الوصفي المسحي. وقد اختلفت مع دراسة ( الزعبي ، ومهيدات، 2014) ودراسة ( مغار، 2015). تشابهت أداة البحث المستخدمة مع جميع الدراسات السابقة ماعدا دراسة ( مغار، 2015) في أنها جميعاً استخدمت الاستبيان لجمع المعلومات .

اختلف مجتمع البحث عن مجتمع جميع الدراسات السابقة في كونه ركز على أعضاء هيئة التدريس من العنصر النسائي في احدى الجامعات السعودية وهذا مايميز البحث.

هذا وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة في دعم الاطار النظري وتحديد المنهج المناسب وأداة جمع المعلومات والنتائج التي توصل لها البحث.

2.6 منهج الدراسة: اتبعت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، والذي يهتم بوصف ممارسات التمر الاداري في بيئة العمل ، بهدف تحديدها بدقة وموضوعية ، ثم جمع البيانات ذات العلاقة وتصنيفها وتنسيقها وتحليلها، والتعبير الكيفي عن ذلك، للتوصل إلى استنتاجات تساهم لفهم تلك الممارسات في بيئة العمل (عبيدات وآخرون،1998م). وستستخدم الباحثتان



أيضاً أحد مداخل المنهج الوصفي وهو الدراسات الوثائقية من خلال استقراء المصادر الأولية والثانوية فيما يختص بالتمتع الإداري ، والرجوع الى كتب ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة مقدمة إلى مؤتمرات علمية ذات علاقة بموضوع الدراسة (عودة وملكاوي، 1992 م) لكتابة الإطار النظري وتصميم أدوات الدراسة. .

2.7 حدود الدراسة: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

**الحد الموضوعي:** التمتع الإداري في المؤسسات الإدارية المختلفة والتوصل الى اقتراح آليات لعلاجه بالمؤسسات التعليمية في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة

**الحد الزمني:** العام الدراسي 1442/1443

**مجتمع الدراسة:** منسوبات مؤسسات التعليم العالي.

**عينة الدراسة:** اشتملت عينة البحث على بعض كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الإنسانية والعلمية في منطقة الرياض ، تمثل (55.6%) من مجتمع البحث الاصلي، واختير أعضاء هيئة التدريس بصورة عشوائية ، وكذلك الإداريات حيث اخذ ما نسبته (10%) من مجتمع البحث من الفئتين.

**أدوات الدراسة:** قامت الباحثتان بتصميم استبيان للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والخاص بممارسات القائدات المتميزات في بيئة العمل الوظيفية ، أما كل من السؤال الأول والثالث فتم الرجوع الى مصادر المعلومات المختلفة من كتب ودراسات وتقارير علمية محكمة.

**ثبات الأداة:** تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث وعددها (13) ، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي (Michael, Isaac, 1995) لأنه أكثر ملائمة لطبيعة البيانات المتغيرة. وكانت نتيجة ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة (0.77) و (0.98) (Cronbach's Alpha Based on Standardized Items)، وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الأستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية (الطيري، 1997م).

**صدق الأداة:** قامت الباحثتان بأخذ رأي عدد من المحكمين في بنود الاستبانة ، وقامت بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ما قدموه من مقترحات.

**صدق الاتساق الداخلي للأداة:** لحساب الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان (Internal Consistency)، تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية لمحاور الاستبيان على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (1) معامل بيرسون لمحاور الاستبيان.**

معامل بيرسون	بنود المحور
**0.79	الاستعداد بالرأي
*0.60	حب الظهور على حساب الآخرين
**0.79	تعمد الإساءة لمن لا تحب
**0.75	اكتساب السلطة من خلال المنصب فقط
**0.93	التحطيم النفسي للموظفات المتمتع عليهن مما يقلل من جودة الأداء
**0.92	الفردية في اتخاذ القرارات
**0.95	الغيرة السلبية من أداء الآخرين
**0.89	النقد الظالم المستمر لأداء من يتم التمتع عليهن

**0.80	التضييق على فئة محددة بقصد احباطهن
**0.83	المبادرة بالهجوم لحماية النفس
**0.92	إنخفاض درجات تقويم أداء من يتم التتمر عليهن ظلاماً
**0.88	تنسب أفكار الموظفين لنفسها
*0.56	تعزير الذات عن طريق إهانة الآخرين
**0.92	التركيز على الهالة باهمال المضمون
**0.86	غياب الاستقلالية في العمل
**0.91	التعامل مع الموظفين بناء على مبدأ المحسوبية
**0.95	التشجيع على اثاره الفتن بين الموظفين
**0.72	استخدام العقاب بشدة
*0.65	النقارير الكيدية ضد من يتم التتمر عليهن
**0.79	تكليف الموظفين بأعمال تفوق طاقاتهم
*0.59	التشجيع على العمل الفردي باستمرار

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

\* دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح أن معاملات الارتباط البينية بين مفردات الأداة والدرجة الكلية مرتفعة ودالة غالبيتها عند مستوى (0.01) ما عدا أربع عبارات دال عند مستوى (0.05).

**وصف أفراد عينة البحث :** للتعرف على الدرجة العلمية لأفراد عينة البحث ، تم تطبيق النسبة المئوية على إجابات أفراد عينة البحث وتتضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2) وصف أفراد عينة البحث.

النسبة المئوية	تقسيمات المجال	المجال
14.2	أقل من بكالوريوس	المؤهل الدراسي
40	بكالوريوس	
2.9	ماجستير	
42.9	دكتوراه	
41	إداري	المجال الوظيفي
59	عضو هيئة تدريس	
---	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
10	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	
90	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية عينة البحث تحمل دكتوراه ثم يليها البكالوريوس بنسبة (40%) ، إن نسبة أعضاء هيئة هو (59%) ، وذلك أمر طبيعي لأن أعداد أعضاء هيئة التدريس أعلى من الإداريات، ونسبة (90%) من عينة البحث لديهم سنوات خبرة عشر سنوات فأكثر ، وهذا سيفيد نتائج البحث بالكشف عن ممارسات القائدات المتمترات بكل دقة .

➤ **نتائج سؤال البحث الأول:** ما التتمر الإداري وما ممارساته في البيئة الإدارية :

للإجابة عن سؤال البحث تم الرجوع الى مختلف مصادر المعلومات من كتب وتقارير وأبحاث علمية تناولت التمر الوظيفي .

يُعرف التمر الإداري على أنه شكل من اشكال العدوان متعمداً مقصوداً ، يصدره الفرد لفظياً أو مادياً أو بدنياً بهدف إيقاع الأذى بالآخرين (Olweus,1993). كما يعرفه (الحمداي ، 2012) على أنه حالة نفسية تحرك الفرد ارادياً ومتعمداً لايذاء شخص اخر بدنياً أو نفسياً بغية اثاره الرعب لديه واخضاعه للسيطرة . ويبين الصبحين والقضاة (2013) بأنه سلوك يحصل من فرد قوي مسيطر تجاه فرد ضعيف، لا يتوقع أن يرد الاعتداء عن نفسه ولا يبادل القوة بالقوة.

وللتمر الإداري مجموعة من السلوكيات تتمثل في الإهانة والعزل، وهي السلوكيات التي تواجهها الضحية بسبب تعرضها لمضايقات وأذى إما أن تكون معنوية أو لفظية أو جسدية ، منها : الصراخ العلني الذي يمثل أسلوب عدائي سلبي يظهر برفع الصوت والكلام بلهجة غليظة وطريقة غير مقبولة اجتماعياً وكذلك استخدام الالفاظ البذيئة مما ينتج عن ذلك انطباع سيء من قبل الموظفين الذين هم تحت سيطرة المدير ، وهو سلوك شائع إلا أنه من أسوأ الطرق للتعامل مع الموظفين مما يجعلهم في حالة توتر (Namie,2010).

ويتكرر في المنظمات حيث يقوم العاملین بأداء أعمالهم تحت الشعور بالخوف والتهديد وفي بيئة متوترة قلقة (Devonish,2017). دون التفكير في الابتكار بل يقتل الابداع ويكبتة. ويشير باركير (Barker,2013) إلى خطورة هذا النوع من أنواع التمر فهو أكثر السلوكيات انتشاراً في المنظمات ويؤثر سلباً على الصحة التنظيمية ، كما يستخدم النقد المستمر الذي يتضح في انتقاد العاملين في المنظمة بصورة مستمرة ومتكررة لكن بعيد عن الموضوعية وقد يكون النقد غير مبرر وبصورة مستمرة الامر الذي يجعل الموظف ضعيف الشخصية وليس له الرغبة في العمل (Namie,2003). وقد وضع بارثليت (Bartlett,2016) النقد على انه حالة نفسية عند بعض الأشخاص تنعكس سلباً على العاملين في المنظمة وتترك اثار سلبية ينتج عنها ضعف في الاداء وضعف في الشخصية .

وتعتبر المنظمات التي تعتمد على أسلوب النقد البعيد عن الموضوعية من المنظمات التي أعاققت إيجاد مناخ إداري إيجابي ، وحدت من تبادل المعرفة التخصصية التي تدعم الابتكار والابداع الإداري (Mauts,2013). والضغط غير المبرر و الضغط يمارس بأساليب عدة على الموظف فمنه الضغط المعنوي أو الجسدي أو النفسي أو ضغط في ساعات العمل أو ضغط في انجاز المهام بشكل سريع (Tambur,2012). ويحذر يستيل وبالارد (Eastal&Ballard,2017) من أن الضغط غير المبرر يزيد معدل دوران العمل نظراً لتأثيره المباشر بالشعور النفسي للموظف ويزيد من نسبة تعرضه للأمراض مثل القولون العصبي ووجع الرأس وارتفاع ضغط الدم في الجسم مما يجعل المنظمة تدفع تكاليف للعلاج وتحمل مسؤوليات اكبر من طاقتها . كما يضيف جلامبيك (Glambek,2014) إلى أن الضغط غير المبرر يضعف من ولاء الموظفين للمنظمة ويقلل من شعورهم بالأمان ويجعلهم يفقدون دافعيتهم للعمل .

كما يصنف التهميش الوظيفي على أنه نوع من أنواع التمر الإداري الذي يحبط الموظف ويقلل من قدرته على العمل ويضعف الولاء لديه ، و هناك نوعين من التهميش الوظيفي ، الأول لعدم كفاءة الموظف والثاني لكفاءته وتميزه حيث يقوم المدير باستبعاد الثاني من المشاركات خوفاً من كفاءته العالية التي تفوق كفاءة المدير ، وفي كلتا الحالتين يعتبر المدير مخالفاً للنظام (الراية،2017)

وتنتسم بعض البيئات الوظيفية بأنها حاضنة للتمر الإداري حيث تكون بيئة تسودها الشخصية العدوانية والحدية والنرجسية ، والوسواسية ، والاضطهادية ، وتعاني من عدم التوازن في العمل ، وغياب المنافسة الشريفة ، وتوجه البعض لحب الانتقام والميل للتعنيف والتهديد وقطع العلاقات الاجتماعية، وتهميش المتميز عليهم ، والتقليل من جودة ما ينجزون من أعمال ، وعدم منحهم

مساحة كافية لابرار ابتكارهم وابداعهم الوظيفي، وممارسة التتمر المباشر وغياب الصراحة ، فالتتمر الإداري يتمثل في ممارسة سلوك العنف والمضايقات بحق المرؤوسين بهدف السيطرة عليهم ، وتظهر العدوانية في الخصومات والقطيعة ، والعزلة والسب والقذف ، واهانة المتتمر عليه ، مما يؤدي الى تدهور الإنتاجية ، ويظهر بعض الأمراض النفسية والاعراض لدى ضحايا التتمر مثل: الافتقار للنوم ، اضطرابات التكيف ، الاكتئاب والفصام، والقلق واضطرابات الكرب مابعد الصدمة ، وانخفاض الحماس والاندفاع للعمل. وكله ينعكس بصورة سلبية على جودة الإنتاجية ، كما يسبب التتمر الإداري بخسائر بشرية ومادية قدرت في إحدى الدراسات البحثية (250) مليون دولار سنوياً على مستوى العالم بسبب قلة الإنتاجية وانتقال الموظفين الى مؤسسات أخرى نتيجة التتمر الإداري ، مما يسبب خسارة الخبرات المهنية وزيادة تكاليف التأمين الصحي ، ويكلف التتمر الإدارية (14000) دولار لكل موظف نتيجة تدهور أدائه. ويتطلب كل ذلك خطة واضحة لعلاج ضحايا التتمر بأسلوب علمي لأن التتمر الإداري مشكلة قابلة للعلاج الذي يبدأ بالاعتراف بوجود مشكلة تتمر إداري تشكل تحدياً لا بد من علاجه بشكل جذري من كافة جوانبه ، لأن عدم الاعتراف بها يؤدي الى تضخمها وقد تؤدي الى نتائج ضارة منها الفساد الإداري والسعي الى إرضاء المصلحة الشخصية أولاً ثم مصلحة القريبين منه (شلتته) فيؤدي ذلك الى التدهور بالأداء المؤسسي ويقضي على الشفافية ويعم الفساد. كما يستلزم وضع نظام لاثبات حالة التتمر الإداري رسمياً عند وقوعه ، مع مراعاة أن لا يتحمل الموظف أي سلوك عدواني مهما كان ضئيلاً، وتنفيذ برامج تدريبية للتوعية بممارسات التتمر الإداري المختلفة وأشكاله وكيفية علاج ذلك ، كل ذلك بهدف المحافظة على بيئة عمل راقية مهنيًا ، وجاذبة، ومحفزة للابتكار ، والعمل التعاوني ، وحل الصراعات التنظيمية بأساليب أدارية نزيهة. تحديد فريق مدرب لتقييم حالات التتمر الإداري ، ولا يجب فض الخلاف والتتمر الإداري داخل الوحدة أو القسم الواحد حتى يشعر الموظف المتتمر عليه بالأمان عند تسجيله حالة التتمر الإداري التي تعرض لها، دون خوف أو تحسس من زميله بالعمل ، ووضع ضوابط إدارية لحماية المتتمر عليهم، إن اهمال التتمر الإداري وعدم وضع قوانين ولوائح له يكلف جهداً ووقتاً كبير وقد يؤدي الى قضايا ودعاوي قد تسيء الى سمعة المؤسسة. ويجب إنخراط القائد الإداري أو رئيس الوحدة قبل تكليفه بالعمل في برامج تأهيلية لاكسابه المعارف والمهارات اللازمة لاكتشاف التتمر الإداري وكيفية التعامل معه، والاهتمام بالصحة النفسية للموظف ، وتوفير بيئة محفزة ومشجعة على الابداع تسودها الثقة والعلاقات الحسنة بين أفرادها ، وأن يكون هناك وسطية واتزان بين الرئيس ومرؤوسيه بعيداً عن الشخصية والغيرة والانانية، وتنمية القدرة على إدارة الذات ، والأساليب الجديدة في الإدارة القائمة على التقنية والقوالب الالكترونية المحوكة (اليزل،2019).

كما توصلت نتائج دراسات بحثية ميدانية نفذت في الولايات المتحدة الى أن المتتمر عليهم تزيد نسبة تغيبهم عن العمل بنسبة (42%) ، واستنتجت دراسة طبقت على الموظفين الأتراك أن المتتمر عليهم انخفض مستوى الرضا الوظيفية لديهم بالإضافة الى زيادة درجة القلق والاكتئاب، وأشارت دراسة أخرى طبقت في هولندا أن المتتمر عليهم يعانون من مشاكل صحية وقصور في الشعور بالرفاهية والسعادة ، بالإضافة الى الغياب المتكرر عن العمل ، واستنتجت دراسة طبقت في استراليا الى أن المتتمر عليهم يعانون من أمراض جسدية وتأثير سلبي على حالتهم النفسية وتشكل لديهم اتجاهات لتترك العمل (Giorgi,Perminiene,Montani,Fiz-Perez,Mucci,Arcangeli,2016)

وهكذا نتوصل الى أن التتمر الإداري يمارس بطرق عدة منها : تعمد تشويه إنجازات الآخرين خاصة التي بها ابتكار وابداع اداري ، والتقليل من احترام الموظفي باهانتته وتهديده، تغذية الشائعات والنميمة حول شخص محدد، التحريض على طرد أو نقل موظف ، تجميد موظف معين ومنعه من الترشيح او الترقية ، والتقليل من أعماله بإحالاتها الى لجنة ، وسرقة أفكاره وصياغتها بثوب ركيك ، وينعكس ذلك كله على جودة الأداء المؤسسي وانخفاض الإنتاجية ، وخسارة المعرفة الضمنية ، و قصور التواصل المجتمعي في

البيئة الإدارية (الحمادة، 2018)، بالإضافة الى الضغوط النفسية التي تمارس على المتمم عليهم والتي تستنزف التأمين الصحي وتخسر المنظمة لأن غياب المرضي سيرتفع وانتاجيتهم ستخف كثيراً بالإضافة ستغيب مستويات الجودة العالية في الأداء .

➤ نتائج سؤال البحث الثاني: ما واقع ممارسات التتم الإداري في بيئة العمل الوظيفية بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة البحث؟

ولاجابة على هذا السؤال تم القيام بالتحليل الإحصائية اللازمة لعبارات المحور ، وتوصلت للنتائج التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3) ممارسات التتم الإداري في بيئة العمل الوظيفية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للاجابات%					العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	4.5	2.9	1.4	4.3	27.1	64.3	1. الاستبداد بالرأي
1	3.9	4.3	0	10	24.3	61.4	2. حب الظهور على حساب الآخرين
1	4.4	4.3	2.9	8.6	24.3	60	3. تعمد الإساءة لمن لا تحب
1	4.4	4.3	1.4	5.7	30	58.6	4. اكتساب السلطة من خلال المنصب فقط
1	4.2	-	5.7	2.9	32.9	58.6	5. التحطيم النفسي للموظفات المتمم عليهن مما يقلل من جودة الأداء .
1	4.3	4.3	0	4.3	34.3	57.1	6. الفردية في اتخاذ القرارات
1.1	4.2	4.3	0	8.6	31.4	55.7	7. الغيرة السلبية من أداء الآخرين
1	4.3	4.3	4.3	10	28.6	52.9	8. النقد الظالم المستمر لأداء من يتم التتم عليهن
1.2	3.96	4.3	1.4	10	32.9	51.4	9. التضييق على فئة محددة بقصد احباطهن
1.1	4.2	5.7	2.9	11.4	28.6	51.4	10. المبادرة بالهجوم لحماية النفس
1.1	4.4	5.7	5.7	15.7	22.9	50	11. إنقاص درجات تقويم أداء من يتم التتم عليهن ظلاً
1	4.3	4.3	4.3	10	31.4	50	12. تنسب أفكار الموظفات لنفسها
1.1	4.1	4.3	4.3	8.6	35.7	47.1	13. تعزيز الذات عن طريق إهانة الآخرين
1.1	4.01	4.3	2.9	25.7	20	47.1	14. التركيز على الهالة باهمال المضمون
1.1	4.1	4.3	2.9	14.3	32.9	45.7	15. غياب الاستقلالية في العمل
1.2	4.1	4.3	4.3	17.1	28.6	45.7	16. التعامل مع الموظفات بناء على مبدأ المحسوبية
1.1	4.03	4.3	2.9	17.1	31.4	44.3	17. التشجيع على اثاره الفتن بين الموظفات

1.1	4.1	5.7	5.7	18.6	27.1	42.9	18. استخدام العقاب بشدة
1.1	4.1	5.7	2.9	17.1	32.9	41.4	19. التقارير الكيدية ضد من يتم التتمر عليهم
1.1	4.2	5.7	4.3	8.6	40	41.1	20. تكليف الموظفين بأعمال تفوق طاقاتهم
1	4.4	5.7	0	21.4	44.3	28.6	21. التشجيع على العمل الفردي باستمرار
المتوسط الحسابي الكلي للمحور = 4.2							مجموع المتوسط الحسابي = 88.2 = 4.2

نتوصل من الجدول السابق الى التالي:

- رأي أفراد العينة بنسبة (64.3%) ، ونسبة (27.1%) بدرجة موافقة ، على ممارسة القادة المتمرة للاستبداد بالرأي
- وافقت عينة البحث بشدة بنسبة (51.4%) بأن القادة المتمرة تركز السلطة في مجموعة محددة من الموظفين
- اتفقت بشدة عينة البحث بنسبة (61.4%) من أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق بشدة ، ونسبة (24.3%) بدرجة موافقة ، على أن القادة المتمرة تحب الظهور على حساب الآخرين.
- وافق عينة الدراسة بشدة بنسبة (60%) ، وبدرجة موافق بنسبة (24.3%) على أن القادة المتمرة تتعمد الإساءة لمن لا تحب
- اتفقت عينة البحث بشدة بنسبة (58.6%) ، أن القادة المتمرة تكتسب السلطة من خلال المنصب فقط ، و تمارس التحطيم النفسي للموظفات المتمر عليهن مما يقلل من جودة الأداء ..
- أكد أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (57.1%) ، وبدرجة موافق بنسبة (34.3%) على أن القادة المتمرة تمارس الفردية في اتخاذ القرارات.
- وافق أفراد عينة البحث بشدة بنسبة (55.7%) ، ونسبة (31.4%) بدرجة موافق على أن القادة المتمرة لديها غير سلبية من أداء الآخرين.
- اتفقت عينة البحث بشدة بنسبة (52.9%) ، وبدرجة موافق بنسبة (28.6%) على ممارسة القادة المتمرة للنقد الظالم المستمر لأداء من يتم التتمر عليهن.
- وافقت عينة البحث بشدة بنسبة (51.4%) على أن القادة المتمرة تمارس التضييق على فئة محددة بقصد احباطهن ، وتبادر بالهجوم لحماية النفس.
- اتفقت عينة البحث بشدة بنسبة (50.8%) على أن القادة المتمرة تنقص درجات تقويم أداء من يتم التتمر عليهن ظلماً ، و تنسب أفكار الموظفين لنفسها.
- وافقت بشدة نسبة (47.1%) على أن القادة المتمرة تعزز ذاتها عن طريق إهانة الآخرين، وترتكز على الهالة باهمال المضمون.
- أكدت عينة البحث على ان القادة المتمرة تمارس الاستبداد بالرأي بمتوسط حسابي (4.5) يقع في مدى المتوسطات الموافقة بشدة.
- الانحراف المعياري (من 1-1.1) في غالبية المحور مما يعني عدم تشتت إجابات أفراد عينة البحث ، وذلك يؤكد ممارسات القائدات المتمرات في بيئة العمل النسائية.
- حصلت بعض العبارات على أعلى متوسط حساب من (4.2-4.4) يقع في مدى المتوسطات موافق بشدة وهي كل من : الاستبداد بالرأي، و تعمد الإساءة لمن لا تحب. و اكتساب السلطة من خلال المنصب فقط ، و التحطيم النفسي للموظفات المتمر عليهن مما يقلل من جودة الأداء.. و الفردية في اتخاذ القرارات، و الغير السلبية من أداء الآخرين، و النقد الظالم المستمر لأداء من يتم التتمر عليهن ، و المبادرة بالهجوم لحماية النفس، و إنقاص درجات تقويم أداء من يتم التتمر عليهن ظلماً، و

تتسبب أفكار الموظفين لنفسها، و تكليف الموظفين بأعمال تفوق طاقاتهم، و التشجيع على العمل الفردي باستمرار، بإنحراف معياري بين (1-1.1)، وذلك مؤشر يؤكد على وجود تلك الممارسات في بيئة العمل النسائية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم كفاءة ممن يتقلدن المناصب القيادية بسبب المحسوبية والمحاباة التي حتماً ستؤثر على مخرجات الجامعة.

■ تتفق النتائج المتوصل إليها مع دراسة كل من: (كعكي والنصير، 2021) التي أكدت أن النمط التسلسلي هو النمط السائد في بيئة العمل، و(الزعيبي، مهيدات، 2014) التي أوضحت أن التمر يتمحور في التوبيخ واستخدام الألفاظ الجارحة والقمع والتلذذ بتكيسير الآخرين، و(مغار، 2015) التي أظهرت نتائجها أن التمر يكون بعدة أشكال لفظي وغير لفظي، و (الشكوايه، 2019) التي توصلت إلى أن النقد من ابعاد التمر الإداري، وهذا الاتفاق يشير إلى أن هناك ظاهرة خطيرة ستؤثر حتماً على أداء الجامعة بشكل عام خاصة أنها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وهذا الهدف لن يتحقق في ظل وجود تتمر اداري سيقتل رأس المال الفكري لديها

### ➤ نتائج سؤال البحث الثالث : مآليات المقترحة لعلاج التمر الإداري في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة ؟

من خلال نتائج الدراسات السابقة يتضح لنا أن التمر الإداري يُمارس بشكل كبير في المؤسسات التعليمية ويظهر بعدة أشكال منها سلوك عدائي، ولفظي وغير لفظي، وجسدي وضغوط نفسية، وأنه يبدأ من قمة الهرم الإداري وينتشر إلى أسفله، أي ينطلق من المناصب القيادية العليا في المؤسسة الإدارية وينتشر في وحداتها المختلفة ليحقق التلاؤم والتناسق في الممارسات الإدارية. كما يتعرض بعض الباحثين للمنع من تطبيق أدواتهم البحثية على الموظفين بسبب حساسية موضوع التمر الإداري، وعدم رغبة المؤسسة في الإفصاح عن هذه الظاهرة في واقعها التنظيمي، وذلك لأنها قد تكشف عن من يمارس التمر من المشرفين والمديرين، ولا يرغب عندها المسؤولين من مواجهة ذلك، لصعوبة علاجه كما أنه يدل على فشلهم في القيادة، مع أن التمر سبب رئيسي في ازدياد معدلات التغيب وإنخفاض الإنتاجية وزيادة البطالة، وثبت أن التمر انتشر في المنظمات المختلفة، وهو يرتكز في أحد محاوره على الأخلاق والقيم، ولا بد من تصميم استراتيجية استباقية لمكافحته ووضع تشريعات وسياسات له (Lewis, Sheehan, 2003).

إن القيادة النسوية يجب أن تتغير في ضوء التوجهات الحديثة القائمة على التحول المعرفي الرقمي، وأن تضع نموذجاً ذو خصائص جديدة تتفق مع احتياجات الواقع الإداري، فتحل روح الحب والاحترام مكان التسلسل وفرض الرأي، والنعمومة مقابل الصلابة والتمسك بالرأي، والتعاون بدلاً من العدائية والغيرة وحب الذات، والتشارك مكان التقرد والرأي الواحد، والفن والجمال الانساني بعيداً عن التفاخر والتكبر وتصغير أعمال الغير (نجم، 2011)، فيكون هناك تناغم بين القائدة ومرؤوساتها حيث يعملن في انسجام تام ببيئة متفاعلة ومناخ يدعم الابتكار والإبداع، حيث تمتلك القائدة مستوى عالي من الذكاء العاطفي تستخدمه في إدارة مشاعر الآخرين، ويسمى هذا بالقيادة الرنانة، والتي تهتم بأربع مجالات: الوعي والإدارة الذاتية وإدارة العلاقات والوعي الاجتماعي (الزعيبي، 2021)، فممارسة القيادة الرنانة ستحد من التمر الإداري، وتقضي على التنظيمات الهرمية وتحولها إلى شبكة متفاعلة بمختلف الاتجاهات.

تأسياً عما سبق ذكره، فإن آليات علاج التمر الإداري في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة، بتطبيق إدارة التغيير لتحسين الأداء الإداري، الذي يسعى إلى إعادة هيكلة أساليب وإجراءات العمل باستخدام التكنولوجيا اللازمة لتصميم القوالب الالكترونية المحوكة التي تمكن من تفعيل عمليات إدارة المعرفة، والتحول إلى هيكل تنظيمي شبكي، وتغيير الثقافة التنظيمية وذلك سيساعد على الحد من ممارسات التمر الإداري وسيقلل من المركزية والتسلطية، ويعزز ثقة الموظف بنفسه وبأدائه فيمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء المؤسسي (ألهم، 2019)، ومن الأمور التي يتم التركيز عليها التالي:

✓ أولاً تطوير استراتيجية علاقات العمل: تعتبر علاقات العمل الداخلية من المواضيع الاستراتيجية الحديثة المستخدمة في تطوير مهارات العاملين الوصول إلى حلول مبتكرة وزيادة العمل بروح الفريق ( Guthrie,2001) وهي الورقة الراجعة لنمو أي منظمة وتحسين عملية التواصل وتطوير العاملين فيها بسبب تبادل الخبرات (Griffen,2012)، حيث يشير (Swanson,2016) نقلاً عن دمرجيان ( 2001) إلى أن استراتيجية علاقات العمل الداخلية تقلل من حدة المشرف غير المبررة على العاملين عن طريق بناء علاقات سليمة بينهم وإيجاد حوار علمي موضوعي حول مطالبهم وحل النزاعات بطريقة إيجابية مما يساعد على نجاح العمل التنظيمي، وتتلخص استراتيجية علاقات العمل في التالي (Gleaner&tour2010) :-

▪ تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة فتمكن من التركيز أكثر على تحقيق الأهداف المنشودة لأن العمال والإدارة يكونون على صف واحد ويبدأ واحدة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

▪ الحد من النزاعات الداخلية ومنع انتشارها ، والعمل على حلها بطرق سلمية وأقل ضرر .

▪ المساهمة في نجاح وابداع وتطوير مهارات الموظفين في أداء المهام بشكل افضل من خلال تبادل الخبرات الضمنية بينهم .

▪ تفعيل عملية استقطاب وجذب الموظفين نتيجة الاستقرار الداخلي وسمعتها في السوق، وما توفره من مناخ وظيفي صحي يدعم الابداع والابتكار باتباع آليات موضوعية مبنية على أسس علمية تحقق الشفافية والعدالة.

▪ المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تفعيل التشارك بالمعرفة وزيادة مساحة الحوار والتعاون وتشجيع الأفكار الجديدة ، نتيجة توفر مناخ إداري يعزز ذلك ضمن أطر حوكمة واضحة تحفظ الحقوق للجميع.

نتوصل مما سبق ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على بناء استراتيجية علاقات العمل الداخلية بين العاملين تجنباً للهدر الذي قد تتعرض له المؤسسة بسبب ترك أو تقاعس العاملين لمهامهم والمحافظة على رأس المال الفكري الذي يشكل مورد مهم من مواردها فالموظفين يمثلون العمود الفقري الرئيسي لأي مؤسسة تعليمية بدونهم تفقد وجودها في السوق التعليمي.

✓ ثانياً تطبيق الإدارة بالتجوال: بدأ تطبيق الإدارة بالتجوال في التسعينات وكان لها صدى كبير في نقل التعليم إلى مرحلة جديدة واحداث فرق حيث بدأ المديرين في تطبيقها ثلاث أيام في الأسبوع مما أدى إلى رفع نسبة الاتصالات الداخلية والوقوف على مشكلات العمل (Buncker,2008) وتعتبر الإدارة بالتجوال أحد اسرار نجاح المنظمات العالمية (Detert&Buriss,2016).

لأنها تحقق التواصل والتفاعل ومتابعة أداء الموظفين من خلال الجولات التي يقوم بها المديرين بهدف حل المشاكل التي تواجههم (Emmons,2006) والاطلاع على واقع التنفيذ . فالإدارة بالتجوال تعتبر نهج اداري حديث يُعرف على أنه خروج المسؤولين

من مكاتبهم والتوجه الى الميدان أو الى أماكن العمل لمعرفة مايجري عن قرب مما يتيح للموظف فرصة التعبير عن رأيه وأفكاره (Lindebaum& Zundel,2013). كما أشار (Burris,2016) إلى أن الإدارة بالتجوال تعطي صلاحيات وتفويض يحقق

السرعة في الإنجاز ويشعر العاملين بالاحساس في المشاركة . وتحقق الإدارة بالتجوال العديد من الفوائد للمنظمة منها التالي:

▪ التفاعل المباشر بين المدير والموظف ، ويؤدي الاحتكاك المباشر بين المدير والموظف إلى كسر الحواجز بينهم ،ويمكن

المديرين من معرفة نقاط القوة والضعف للموظف لتقديم الدعم بهدف تحسين أدائه مما يكسب المنظمة ولائهم لها نتيجة شعورهم بالأمان (York& others,2015). كما يساعد على إيجاد نوع من المودة بين الموظف والمدير تعمل على زيادة ثقة الموظف

بنفسه وبالمدير وتُحسن الاتصال فيما بينهم (Carmeli,2003) كما أن ثقة الموظفين بالمدير سوف توضح لهم الرؤيا لتحديد احتياجات القسم واحداث تغيير حقيقي في القدرة على اتخاذ القرار (Jones,2011).

▪ تحسين الأداء :يتحسن أداء الموظف نتيجة للتوجيهات التي يتلقاها من المدير وتحفيزه له بأنه قادر على العطاء بشكل

أفضل من السابق ، حيث أشار (Smith,2014) إلى أن تحسين الأداء مرتبط بالابداع الإداري وإعادة ترتيب أولويات الموظفين



وتركيزهم على تقديم ما لديهم من ابداعات ، كما يرتبط ايضاً المدير على كشف معوقات العمل وتقديم افضل الحلول للتغلب عليها (Galaviz,2010).

نستنتج مما سبق أن الإدارة بالتجوال تمكن المدير من الاطلاع على الواقع والاحتكاك المباشر مع الموظفين مما يقوي من العلاقات الإنسانية بينهم ، ويعزز قيم الانتماء ويرفع من الروح المعنوية للموظفين حيث يشعروا أن لهم دور في المؤسسة فتزيد ثقتهم بنفسهم ويفتح مجالاً لظهور ابداعاتهم وابتكاراتهم الوظيفية. والادارة بالتجوال ترتبط بالادارة المرئية (Visual Management) والتي تهدف الى حل المشكلة من المكان الذي توجد به بسرعة ودقة مع العمل على منع تكرارها لأنه تتعامل مع جذورها ، فالادارة المرئية منهج عمل لادارة الوقائع اليومية ، حيث تسعى الى تحويل الادارة الى سلوك مرئي ، وتتطلب الادارة المرئية توفر قائد يمتلك رؤية واضحة قادر على المكاشفة والمصارحة والشفافية بدرجة عالية (عبابنة ، 2022)، قادر على تفعيل منهجية الكايزن لتحفيز المرؤوسين على التفكير والابداع في الأداء الذي يمكن من التحسين المستمر والتغلب على التحديات ومعالجة المشكلات التي قد تقع ، ودعم المشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة (العوشن، 2017).

✓ **ثالثاً تطبيق إدارة المعرفة:** تمثل احد التوجهات الإدارية الحديثة ، لان المعرفة تمثل رأسمال أي مؤسسة إدارية ، وتتضمن عمليات عديدة منها : جمع المعرفة المطلوبة وتصنيفها وتخزينها ثم استرجاعها وتبادلها ومشاركتها لتوليد معرفة جديدة تساعد في أداء مستحدث لمهمة ، او حل مشكلة ما بأسلوب جديد، وتشتمل على المعرفة المكتسبة الظاهرة وأخرى ضمنية وهذه يصعب الحصول عليها وتدوينها ويمكن نقلها والمشاركة بها عن طريق الأنشطة والورش وحلقات العصف الذهني ، وعلى المؤسسة الإدارية تصميم قوالب الكترونية لعمليات إدارة المعرفة ووضع استراتيجية لها للتمكن من مشاركة المعارف المتخصصة من كافة الجهات ذات العلاقة ضمن أطر حوكمة واضحة تحفظ الحقوق لكل الأطراف ، وتحد من سيطرة جهة معينة ، وتكسر قيود البيروقراطية وتنتشر ثقافة التعاون المعرفي بتصميم مستودع معرفي يمكن من استرجاع وتبادل المعارف ومشاركتها بإستخدام قوالب الكترونية محددة ويمثل ذلك عمليات إدارة المعرفة التنظيمية. وهكذا فإن أهمية إدارة المعرفة تتلخص في تبسيط العمليات الإدارية وتخفيض تكلفتها وتعزيز الابداع ، وتنسيق الأنشطة واستثمار رأس المال الفكري وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء الإداري (عبدالحميد، 2020).

وهكذا فإدارة المعرفة تستثمر معطيات رأس المال الفكري وتكيفها لتحقيق ميزة تنافسية في الأداء ، فهناك علاقة قوية تربط بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ، فكلما استطاعت المؤسسة أن تحسن إدارة رأس مالها الفكري تمكنت من الاستفادة من المعرفة الضمنية وتحويلها الى صريحة يتم الاستفادة بها في تحسين الأداء ، وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة (الشيياوي، 2020).

✓ **رابعاً الذكاء الاصطناعي:** وهو مرتبط كثيراً بعمليات إدارة المعرفة ، ولكي تستفيد المؤسسة التعليمية من الذكاء الاصطناعي يجب أن تمر بثلاث مراحل وهي كما يلي(الهادي، 2021):

- الذكاء المدعوم : يتم توفير برامج بيانات وقوة سحابية في المداخل التي تبنى على اتخاذ القرارات المرتكزة على المعلومات.
- ذكاء الاعمال الحديث: يتمثل في قدرات تعلم الآلة ذات الطبقات (المستويات) لتعزيز كفاءات القوى البشرية التحليلية.
- الذكاء الذاتي المستقبل: سيتم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي الذي يشمل على عمليات مرقمة ويتم استخدام الروبوتات الآلية لانجاز بعض المهام.

وبدأت العديد من المؤسسات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في العديد من وحداتها خاصة ذات العلاقة بالتحاليل المالية والاحصائية والتحاليل الخاصة بكم معلومات ضخم يصعب على العقل البشري القيام بها ، ويمكن من دعم الذكاء التنافسي الذي يعمل على رصد المنافسين في السوق التعليمي ويجمع معلومات عنهم وعن ما يحققون والذي يسعون الى تحقيقه ثم تتم عملية التحليل وفق خطوات محددة ، فاستخدام الذكاء الاصطناعي يمكن من تحقيق فوائد عديدة منها : تحسين الأداء وترشيد اتخاذ

القرارات ، وتعزيز الابتكار ، وتحد من التحيز البشري ، (الشيباوي، 2020)، وتقلل من ممارسات التتمر الإداري ، والتقليل من الأخطاء البشرية، والحد من المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف حيث يتم تطبيق الأتمتة الذكية التي تمكن من تحسين الأداء باستخدام القوالب والمنصات الالكترونية المحوكة في تنفيذ الإجراءات الادارية مما يجود من العمل ويحد من ممارسات التتمر الاداري(الراغب وشاويش، 2015).

#### ✓ خامسا اختيار القيادات :

تخضع عملية اختيار القيادات أحياناً للاجتهادات الشخصية للقيادات العليا أو اعتماداً على المعرفة الشخصية، وقد تتم بعيداً عن الكفاءة والمهارة. وتعد عملية عدم الدقة في اختيار القيادات من العوامل المؤثرة سلباً على أداء العاملين، وسبباً في فقد الثقة بينهم وبين قياداتهم، حيث أشارت إحدى الدراسات التي قدمت في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية بمعهد الإدارة إلى وجود عشرة معايير سلبية هي الأكثر شيوعاً في اختيار القيادات هي: (المعرفة الشخصية ،و الولاء للمسؤول ،و الاعتماد المذهبي ،و الطاعة العمياء للرئيس ،و المحسوبية ،و النفاق والتملق ،و الانتماء الإقليمي ،و مساعدة ذوي النفوذ ،و المكانة الأسرية للمرشح)، ويلاحظ أن تلك المعايير تنفتقد إلى الموضوعية والجدارة والاستحقاق في الاختيار والتعيين، ويعد اختيار عنصر الشفافية في تطبيق معايير اختيار القيادات أحد أبرز التحديات في عملية الاختيار .

وتتشكل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعدن جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسط الكفاءة إلى المراكز العالية(الحربي،2017).

وقد أشارت (الدعلان ، 1443) في مقالها إلى أنه لا يوجد آليات وإجراءات عملية لنمذجة اختيار القادة، وخصوصا بالمراكز الوسطى والإقليمية والدنيا، فقد أصبح الاختيار والترشيح يتحكم فيه أولئك القادة اللذين تم اختيارهم ليس لكفاءتهم أو جدارتهم، ولم يخضعوا لأي معايير ترشيح، فاختاروا من هم على شاكلتهم، وهكذا فإن التاريخ يعيد نفسه. «إن هدف القيادة هو إيجاد قادة آخرين، وليس مزيداً من الأتباع»، هذه العبارة شملت في طياتها معاني جمّة، منها توافر الصفات الفذة القيادية حتى يميزها في غيره، كما تعني أن القائد لا بد أن يتجرد من ذاتيته حتى يساهم في صنع منافسيه، وتعني أيضاً أن القائد الفذ هو من يمتلك جوارح اتباعه قبل سواعدهم فيصبحوا قادة بمجرد أن يتبعوه.

إن حسن اختيار المساعدين من نواب ووكلاء ومديرين دليل على نجاح القائد وثقته بنفسه، فالقائد المخلص النزيه بعيد النظر سيختار الأفضل ليكون ساعده الأيمن، وسيدعمه حتى يخلفه من بعده، أما القائد الضعيف فيعزّ عليه أن يرى من هو أفضل منه، وسيرى في كل موظف ناجح تهديداً لوجوده.

وأسوأ أنواع الاختيار للمديرين والقادة هو ما يبني على أسس عائلية أو قبلية أو مناطقية، ذلك أنه يبعد الكفاءات المتميزة ويفسح الطريق لمن هو أقل مستوى وكفاءة لمجرد قربه من المسؤول الأول في المؤسسة، وهذا ليس مضرراً بتقدم المؤسسة فقط، ولكنه قاتل لطموح المخلصين والأكفاء من بعده، كما أنه من أهم مسببات الفساد بنوعيه المالي والإداري، لذا يجب محاربتة. ولا سبيل لحسن اختيار القادة والمديرين سوى الأخذ بالطرق العلمية(السعدون ، 2010).

إن إعداد القادة وحسن اختيارهم واستقطابهم اصبح من الأساسيات التي تهتم بها المنظمات لأهمية أدوارهم في أداء المنظمة ، فالناجح يصنعه قائدمبدع ، والابتعاد عن العشوائية والعواطف في اختيارهم من أهم العوامل التي تدفع المنظمة للتميز ، فالقائد الناجح هو العامل الأهم في غرس القيم بين الأفراد وتعزيز الولاء والإيجابية بينهم، ويبعث في اتباعه الأمل وحب العمل، ويبث روح النشاط ويهدم الكسل. وذلك يستدعي تطبيق إدارة الاحتواء التي تتمثل في عدد من الممارسات التنظيمية التي تهتم بتنمية

مشاركة منسوبي المنظمة في صنع القرارات ، و تهيئتهم وتدريبهم على ذلك، ووضع حوافز تشجعهم على تحسين أدائهم والمشاركة في صنع القرارات (عبدالسلام والسيد،2021) ، كما يتحقق ذلك بمشاركة العاملين المعارف التنظيمية عند تطبيق عمليات إدارة المعرفة السابق الإشارة إليها بكفاءة ، والتي تمكنهم من الابداع والابتكار في الأداء المؤسسي لتحقيق ميزة تنافسية به.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [1] ألهم، هبة الله، (2019)، إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"، بحث مستل من رسالة دكتوراه ، منشور في مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، جامعة الفيوم، المجلد12، العدد3، الخريف ، ص ص 195 - 153.
  - [2] الجار الله ، عبدالعزيز ،(2014) التمر الإداري ، صحيفة الجزيرة ، المملكة العربية السعودية ،تم استرجاعها يوم 25 /6 /2020 ، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<http://www.al-jazirah.com/2014/20140825/ln43.htm>
  - [3] الحربي،دلال،(2017)،كيفية اختيار القادة الإداريين واكتشافهم، تم استرجاعها يوم 25 /6 /2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/348749>
  - [4] الحسيني،عامر،(2018)، التمر الإداري والوظيفي، صحيفة الاقتصادية ، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم 25 /6 /2020 ، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
[https://www.aleqt.com/2018/09/05/article\\_1448216.html](https://www.aleqt.com/2018/09/05/article_1448216.html)
  - [5] حمادات ،محمد حسن محمد (2018)،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
  - [6] الحمادة،عبدللطيف،(2018)، 19% معدل انتشار التمر الوظيفي،70% للذكور، تم استرجاعها يوم 27 /2 /2022، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://alwatannews.net/article/802172/Bahrain>
  - [7] الحمداني ، عبد الحسن عبد الصاحب (2012). سلوك التمر لدى الأطفال والمراهقين وعلاقته بالعمر والجنس، ( رسالة ماجستير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة بغداد ، العراق.
  - [8] الدعلان، هيفاء ،(1443) القادة بين الاختيار والتأهيل ، صحيفة الوطن، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم 19/9/1443هـ ، في تمام الساعة الحادية عشر مساءً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://www.alwatan.com.sa/article/1085451>
  - [9] الدويك، تيسير وآخرون (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي (الطبعة الثالثة)، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
  - [10] الراغب،محمد، وشاويش ، مها،(2015)، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وحسين الانتاجية ، عمان ، الاردن.
- الراية،(2017)، محامون:تهميش الموظفين يهدر الملايين، تم تم استرجاعها يوم 25 /6 /2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:

<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1189164>

- [11] رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
#<https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NCEP>
- [12] الزعبي، دلال، مهيدات، زران، (2014)، سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها -دراسة حالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (35). الإمارات العربية المتحدة.
- [13] الزعبي، حسن، (2021)، القيادة الرنانة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السماري، عبدالعزيز (2016) المدير المتسلط، صحيفة الجزيرة، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://www.al-jazirah.com/2016/20160414/ar5.htm>
- [14] السعدون، عبد الله (2010) القادة وحسن الاختيار، صحيفة الرياض، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم 20/9/1443 في تمام الساعة الثانية واثان وعشرون دقيقة صباحاً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://www.alriyadh.com/524893>
- [15] الشوابكة، عرين (2019)، أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل-دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار، منشورة على الشبكة العنكبوتية، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://library.meu.edu.jo/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=42400>
- الشيابوي، حامد، (2020)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. [16]
- الشيخ، فيصل، (2018م)، حماية الموظف من "التمر الإداري"، صحيفة الوطن، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الإلكتروني التالي:  
<https://alwatannews.net/article/807038/Opinion>
- [17] صالح، احمد علي (2018)، أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل : الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجول: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان، رسالة ماجستير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- [18] الصبحين، علي والقضاة، محمد (2013). سلوك التمر عند الأطفال والمراهقين ( مفهومه- أسبابه - علاجه). ط(1) جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- [19] عبدالسلام، غادة، و السيد، هناء، (2021)، ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس-دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء 4.
- [20] عباينة، صالح، (2022)، نظريات واتجاهات معاصرة في الادارة والقيادة التربوية -منحنى تفاعلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- [21] عبدالحميد، صلاح، (2020)، إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، دار الحدث للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- [22] العوشن، ماجد، (2017)، الكايزين التحسين المستمر المنهجية اليابانية في الادارة، المؤلف، المملكة العربية السعودية.
- [23] فليبه، فاروق. والزكي، أحمد. (2004م). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء.

كعكي، سهام، والنصير، دلال، (2021)، التتمر الإداري وإنعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية ، العدد 89، سبتمبر، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية.

[24] مفتي، محمد، (2020) التتمر الإداري. صحيفة عكاظ، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

<https://www.okaz.com.sa/articles/authors/2024263>

[25] معاجم، (2022)، تم استرجاعها يوم 26 / 5 / 2022، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:  
قاموس معاجم: معنى و شرح التتمر في معجم عربي عربي أو قاموس عربي عربي وأفضل قواميس اللغة العربية (maajim.com)

<https://www.maajim.com/dictionary/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%86%d9%85%d8%b1>

[26] مغار، عبدالوهاب، (2015م)، التتمر الوظيفي-مقاربة نظرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 43، يونيه ، مجلد ب، الجزائر.

[27] المليجي، رضا، (2011)، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .  
مهيدات ، رزان علي (2018) ، التتمر الادراي في الجامعات الاردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك .

[28] النافعي ، قمرية، (2018) التتمر الوظيفي جريدة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

[www.alriyadh.com/1657741](http://www.alriyadh.com/1657741)

[29] النافعي، قمرية، (2018)، التتمر الوظيفي آفة مؤسسات العمل، صحيفة الوطن أون لاين، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

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

[30] نجم، نجم عبود، (2011)، القيادة الادارية ي القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.  
النجيمش، محمد (2020) التتمر الإداري ،مجلة الرجل ، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعها يوم 25 / 6 / 2020، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

<https://www.arrajol.com/content/192216>

[31] الهادي، محمد ، (2021)، الذكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

[32] اليزل، سماهر، (2019)، التتمر الوظيفي يهدد بيانات العمل ونفسيات العاملين، تم استرجاعها يوم 27 / 2 / 2022، في تمام الساعة الثانية ظهراً من الرابط الالكتروني التالي:

<https://alwatannews.net/article/843554/Bahrain>

المراجع الأجنبية :

- [1] Abalkhail, Jouharah, (2019), Women managing women: hierarchical relationships and career impact, Journal Citation Reports, Publisher ,Emerald Group Publishing LTD. Howard hluse ,agonlane ,bingley Bd16 1wa, W Yorkshire, Englandk.
- [2] Abalkhail , Jouharah M. (2020 ), Women managing women: hierarchical relationships and career impact , CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL , EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, HOWARD HOUSE, WAGON LANE, BINGLEY BD16 1WA, W YORKSHIRE, ENGLAND ,DOI: 10.1108/CDI-01-2019-0020 , April.
- [3] Baker, M. W. (2013). A multiple case study of the dark side of leadership: An exploration of executives who led their companies to disastrous results versus exemplary CEOs who did not. Regent University.
- [4] Bartlett, J. A. (2016). Workplace Bullying: A Silent Epidemic. Library Leadership & Management, 31(1), 1-4.
- [5] Buckner, T. M. (2008). is managing by wandering around still relevant?. EXCHANGE-EXCHANGE PRESS-, 181, 86.
- [6] Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: An examination among senior managers: Journal of Managerial Psychology. 18(8), 758-813.
- [7] Dedyana, Katherine, (2008), Researchers study habits of club denizens, It was referred back to him at 2pm. On 25/06/2020 on the following link:  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qNXnMcRYMr0J:https://www.workplacebullying.org/press/timescolonist112008.html&client=firefox-b-d&hl=en&gl=sa&strip=1&vwsr=0>.
- [8] Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can Your Employees Really Speak Freely?. Harvard Business Review.
- [9] Dunn, Kelly, (2000), Bullying in the Workplace Often Goes Unnoticed, Workforce, Vol 79, Issues4, p28, April, United States. Wayne, (2000).
- [10] Emmons, J. (2006). Managing By Walking Around. Information Technology, Project Management, pg, 3.
- [11] Giorgi Gabriele, Perminienè Milda , Montani Francesco, Fiz-Perez Javier , Mucci Nicola , Arcangeli Giulio, (2016), Detrimental Effects of Workplace Bullying: Impediment of Self-Management Competence via Psychological Distress,  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00060>.
- [12] Lewis Duncan, Sheehan Michael, (2003), Workplace bullying: Theoretical and practical approaches to a management challenge, International Journal of Management and Decision Making, January.
- [13] Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. Journal of Applied Psychology, 85(3), 407–416.
- [14] Lindebaum, Dirk & Zundel, Mike. (2013) .Not quite a revolution: Scrutinizing organizational neuroscience in leadership studies .Volume: 66 issue: 6, page(s): 857-877

- [15] Article first published online: April 30, 2013; Issue published: June 1, 2013 <https://doi.org/10.1177%2F0018726713482151>
- [16] Namie,G.,&Lutgen-Sandvik,P.E.(2010).Active and passive accomplices:The communal character of workplace bullying. *International Journal of communication*,4,31.
- [17] Namie,G(2003).The bully at work,napertiville,al, sourcebooks,inc.
- [18] Olweus,D.,(1993).Bullying at school; what we know and what we can do.oxfoed:Blackwell.
- [19] Raineri, Raineri, Frear ,Dean& Edmond, Jennifer,(2011),An Examination of the Academic Reach of Faculty and Administrator Bullying, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 2No. 12, July, United Sates of America.
- [20] Sorrell,Deidra,(2015), Workplace Bullying in Education, *Journal of Bullying and Social Aggression* Volume 1, Number 2, 2015 .
- [21] Sweare,S.M.,&Hymel,S(2015).Understnding the psychology of bullying: Moving toward a social-ecological diathesis- stress model. *American Psychologist*, 70(4),344-353  
<http://dx.doi.org/10.1037/a0038929>
- [22] Sweeney.(2007).Organizational chaos and relative powerlessness, Breeding ground for bullies? *Research Brief. Academy of management perspective*,27-28.
- [23] York, Travis T.; Gibson, Charles; and Rankin, Susan (2015) "Defining and Measuring Academic Success," *Practical Assessment, Research, and Evaluation*: Vol. 20 , Article 5. DOI: <https://doi.org/10.7275/hz5x-tx03> Available at: <https://scholarworks.umass.edu/pare/vol20/iss1/5>