

سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها (دراسة حالة)

د. دلال محمد الزعبي - رزان علي مهيدات (طالبة)

كلية اربد الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

dalalzoubi@yahoo.com

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في كل من كلية اربد الجامعية، وكلية توليدو، والتعرف إلى العوامل المسببة والتي قد ترتبط بهذه السلوكيات والتي تم تحديدها في هذه الدراسة بالثقافة المؤسسية، وردود فعل الإدارة، وصفات المستهدفين (الضحايا)، وصفات المتتمرين. وقد استخدمت استراتيجية دراسة الحالة لتنفيذ أهداف الدراسة باختيار كلية حكومية (إربد الجامعية)، وأخرى خاصة (توليدو) في مدينة اربد - شمال الأردن، وقد استخدمت الباحثتان أداة الاستبانة المؤلفة من مقياسين، أحدهما لقياس سلوكيات التمر، والآخر لقياس العوامل المسببة والتي قد ترتبط بهذه السلوكيات، وتم الطلب من كافة العاملين في الكليتين الإجابة عن فقرات المقياسين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة العاملين في كلية اربد لسلوكيات التمر عال، وفي كلية توليدو معتدلا، وان درجة موافقة العاملين على العوامل المرتبطة بسلوكيات التمر جاء عاليا في كلية اربد ومعتدلا في كلية توليدو وأن هناك ارتباطا دالا إحصائيا بين سلوكيات التمر والعوامل المرتبطة بها في الكليتين.

ومن أبرز التوصيات: إيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز والإنتاجية، وتطبيق سياسة عدم التهاون في مواجهة ظاهرة التمر، والتركيز على التدريب الذي يهتم بزيادة مهارة العاملين في التواصل، وبناء الفريق، وحل الصراع.

الكلمات المفتاحية: سلوك التمر، العوامل المرتبطة بالتمر، المؤسسات الأكاديمية.

مقدمة

يحدث التمر في المؤسسات الأكاديمية غالباً، من خلال سلوكيات غير جسدية مؤذية، وذلك بأن يقوم فرد أو مجموعة باستهداف فرد أو مجموعة أخرى والتي تسمى في هذا السياق ضحية/ ضحايا أو هدف/ أهداف للتمر. يتميز هذا الاستهداف بأنه سلوك عدواني منكر من أجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين أو الحصول على مكاسب أخرى مختلفة (Sweeney, 2007). بشكل عام، أظهرت الدراسات التي أجريت حول ظاهرة التمر في

مكان العمل في كل من المملكة المتحدة والدول الإسكندنافية والأوروبية وفي أستراليا بأن هناك تزايداً في أعداد العاملين الذين يتعرضون لسلوكيات التمر، ويعود السبب في ازدياد الدراسات والتقارير حول هذه الظاهرة إلى التغطية الإعلامية الضخمة في وسائل الإعلام المختلفة لها (Lewis, 2002). وكذلك لازدياد كم الدعاوي المقدمة بهذا الشأن، وللاهتمام اللاحق بالسياسات والإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات والاتحادات للحد من ضرر هذه الظاهرة (Lewis, 2004).

خلال العقود القليلة الماضية، كان هناك ازدياد في دراسة ظاهرة التمر في البيئة الأكاديمية، فاستناداً إلى مسح تم عمله من قبل Keashly في جامعة Wayne الحكومية عام 2000 (المشار إليه في Namie, 2003) تبين أن واحداً من بين كل ستة عاملين تعرضوا للتمر المباشر في مكان العمل. وقد توصل دن (Dunn, 2000) إلى نسبة أعلى وهي أن واحداً من بين كل خمسة عاملين تعرضوا للتمر في مكان العمل، أما ديدينا (Dedyna, 2008) فقد توصل إلى أن واحداً من بين كل ثلاثة عاملين تعرضوا للتمر في مكان العمل. وفي هذا السياق يشير فوغ (Fogg, 2008) إلى أن بيئة الكليات والجامعات ربما تكون مثالية لممارسة سلوكيات التمر بسبب ابتعادها عن المركزية وقربها الأكثر للمركزية في إدارة شؤونها.

لذلك، ومع تنامي هذه الظاهرة في البيئة الأكاديمية، تم إجراء هذه الدراسة للتعرف على مدى انتشار ظاهرة التمر لدى الأكاديميين والإداريين ذكوراً وإناثاً في كلية إربد الجامعية (حكومية)، وكلية توليدو (خاصة) في مدينة إربد/ الأردن، ومدى ارتباط هذه السلوكيات ببعض العوامل وهي: الثقافة المؤسسية، ردود فعل (استجابة) الإدارة، صفات المستهدفين من التمر (الضحايا)، صفات المتتمرين. وقد تم استخدام استراتيجية دراسة الحالة في تناول هذا الموضوع، باختيار كليتين إحداهما حكومية وأخرى خاصة من بين مجموعة من الكليات والتي تتبع جميعها لجامعة البلقاء التطبيقية إما إدارياً و فنياً كالكليات الحكومية، أو فنياً فقط كالكليات الخاصة. هذا، وقد تم الطلب من كافة أعضاء هيئة التدريس في الكليتين المشاركة بوجهات نظرهم حول موضوع الدراسة (التمر). وتم مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وكذلك الأفكار المستقبلية للبحث في هذه الظاهرة.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة هذه الدراسة من عدم إيلاء ظاهرة التمر التي يمارسها الأكاديميون والإداريون في المؤسسات الأكاديمية مثل الكليات الجامعية والمتوسطة الاهتمام الكافي على نحو عملي. أي دراسة هذه السلوكيات ومحاولة التوصل إلى العوامل المرتبطة بها لتتمكن إدارة

هذه المؤسسات من معالجة هذه الظاهرة والحد منها، حيث أن نجاح الكليات يعتمد بشكل أساسي على مدى استعداد العاملين فيها أكاديميين وإداريين لأداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية، ومنح الكثير من وقتهم وطاقتهم برغبة منهم لتحقيق أهداف الكليات التي يعملون فيها. إن السلوكيات غير الرسمية والتي هي بأهمية السلوكيات الرسمية تعتبر هامة، وحاسمة في استمرارية الكليات، وأن عدم الاهتمام بها يؤدي إلى عرقلة مسيرة هذه الكليات وتطورها. ومن أبرز السلوكيات غير الرسمية التي يمكن أن تشكل ظاهرة في مجتمع هذه الكليات، سلوكيات التمر بين العاملين، والتي من المتوقع أن تؤثر في أدائهم بشكل سلبي، وبالتالي انعكاس ذلك على أداء وإنتاجية الكليات بشكل عام. كما من المتوقع أن تؤثر سلباً في الحالة النفسية للعاملين، مما سينعكس بصورة مباشرة على تعاملهم مع الزملاء، والطلاب، والمجتمع الخارجي.

إن الاهتمام بالبحث في موضوع سلوكيات التمر والعوامل التي قد ترتبط به في المؤسسات الأكاديمية لم يلقَ اهتماماً في الأردن، فوفق المصادر البحثية العديدة التي تم الرجوع إليها، لم يتم التوصل إلى أي دراسة أجريت في هذا الموضوع داخل الأردن، على الرغم من أهميته، كما أشارت إليه العديد من الدراسات في المجتمعات الأخرى والتي تناولته بالبحث من عدة زوايا مثل: تعرض أساتذة الجامعات للتمر (Cassell, 2011)، الشعور بالخجل فيما بين المستهدفين وما له من آثار عليهم، كالانسحاب من الالتزامات المسلكية، وفقدان القوة، والشعور بالإذلال والنقص والتفاهة (Lewis, 2004). وكذلك مدى الاختلاف في التعرض لسلوكيات التمر ما بين الجنسين وأكثر أشكال التمر انتشاراً (Simpson & Cohen, 2004). ومدى انتشار ظاهرة التمر بين المدرسات الإناث وفهم طبيعة سلوكيات التمر وكيفية الاستجابة لها (Lester, 2009).

لذا جاءت هذه الدراسة لتحديد بعض العوامل التي من الممكن أن يكون لها علاقة بسلوكيات التمر لدى العاملين في كلية إربد الجامعية (حكومية) وكلية توليدو (خاصة)، وحيث أنها الدراسة الأولى في الأردن في هذا الموضوع فقد استخدمت بها استراتيجية دراسة الحالة لتؤسس لدراسات مستقبلية أوسع في مختلف المؤسسات الأكاديمية من كليات وجامعات، وباستخدام استراتيجيات بحثية متنوعة، لذا تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى انتشار سلوكيات التمر فيما بين العاملين في كلية إربد الجامعية (حكومية) وكلية توليدو (خاصة)، وما هي العوامل المرتبطة بهذه السلوكيات؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات التمر التي يمارسها الأكاديميون والإداريون في كلية إربد الجامعية وكلية توليدو، والتعرف كذلك على العوامل التي يمكن أن

تكون لها علاقة بهذه السلوكيات، وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم (أكاديميين وإداريين) بالطلب منهم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تحدد فيما إذا كان هناك ممارسات لها علاقة بظاهرة التمر، والعوامل التي قد ترتبط بها. كما تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة التمر بين العاملين في المؤسسات الأكاديمية مثل الكليات الجامعية والمتوسطة، حيث أن البحث في هذا الموضوع في الأردن لا يزال في بدايته. وكذلك الخروج ببعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن يكون لها فائدة في الحد من انتشار هذه الظاهرة في المؤسسات الأكاديمية لتنتمتع بيئة هذه المؤسسات بالصحة التي تسمح لها بالتقدم والتطور.

الإطار النظري

مفهوم التمر:

يمكن الإشارة إلى مصطلح التمر على أنه ممارسة فرد أو عدة أفراد لسلوكيات غير متحضرة، ويمكن تعريفه بأكثر من طريقة والوصول إلى فهمه من خلال أكثر الأعراض وضوحاً كالأفعال المتكررة التي تتم عن العدائية، والسخرية، أو السلوكيات التي تهدف إلى استبعاد الآخرين. ويمكن أن تشمل التصرفات التي تعد تنمراً على الإساءات اللفظية أو المكتوبة، والتنازب بالألقاب، أو الاستبعاد من النشاطات والمناسبات الاجتماعية، أو الإساءة الجسدية، أو الإكراه على فعل معين (Whitted & Dupper, 2005). المفتاح الرئيسي لسلوك التمر هو إيذاء شخص لآخر بطريقة ما لاختبار قوته، وقد أشارت الأبحاث إلى أن المتمترين يمكن أن يكونوا رجالاً أو نساءً، وهم يميلون إلى أن يكونوا من المهويين وذوي تعليم عال (Tambaugh, 2003).

وقد أكد ريناري، فريير وادموند (Raineri, Frear & Edmond, 2011) هذا الأمر حين توصلوا إلى أن التمر سلوك ملاحظ في الأكاديمية، وأن المدرسين والإداريين يمارسون التمر، ولكن الذكور هم الأكثر تنمراً بين الفئتين، وأن الإناث يمارسن هذا السلوك على الأخرى من نفس الجنس. أما سيمبسون وكوهن (Simpson & Cohen, 2004) فقد توصلوا إلى أن (28.5%) من النساء العاملات في إحدى الجامعات البريطانية (أكاديميات وإداريات) تعرضن إلى سلوك التمر مقارنة بـ (19.8%) من الرجال، وأن (67.5%) من النساء كنّ شاهدات على التمر مقابل (29.4%) من الرجال، وأن أكثر أشكال التمر كانت الانتقادات غير العادلة والتي أقر بها ثلثا الضحايا، تبعها التخويف (55.6%) ثم الذل (46.5%).

يلجأ ذوو الذكاء العالي من المتمترين غالباً إلى التغيير في المعلومات بطريقة ذكية ويخططون لتحديد ضحاياهم، وهم يميلون إلى الاستمرار في إنهاء ضحاياهم (Peyton,

(2003). في بعض الحالات، المتتمرون يكررون نفس السلوكيات مع العديد من الضحايا بمرور الوقت، وعندها يسمى "بالمتمم المزمّن"، وبذلك يصبح التتمر أسلوب حياة هذا الفرد (Namie, 2003). يمكن أن يسلك المتتمرون بهذه الطريقة كي ينظر لهم على أنهم أشخاص أقوياء أو محبوبون، أو من أجل لفت الانتباه، ويمكن أن يقوموا بالتتمر بدافع الغيرة، أو لأنهم تعرضوا لمثل هذه الأفعال من قبل (Crothers & Levinson, 2004). يقترح مركز الولايات المتحدة الوطني لإحصاءات التعلم أنه يمكن تقسيم التتمر إلى فئتين: تتمر مباشر، وتتمر غير مباشر، والذي يعرف باسم العدوان الاجتماعي (Devoe & Chandler, 2005). وقد أشار روس (Ross, 1998) إلى أن العدوان الاجتماعي أو التتمر غير المباشر يتميز بتهديد الضحية بالعزل الاجتماعي من خلال: الشائعات، ورفض الاختلاط مع الضحية، والتتمر على من يختلط مع الضحية، وانتقاد أسلوب الضحية في العديد من الأمور. التتمر في مكان العمل وتحديداً في المؤسسات الأكاديمية قد يكون لعبة خفية، فالمتمم يمكن أن يقاطع شخصاً آخر في كل مرة يتحدث بها في اجتماع ما، أو يحقق بعينه على ما يطرحه شخص آخر من أفكار جديدة. المتمم يمكن أن ينشر الشائعات لتقويض نجاحات أحد الزملاء، أو يمكن له العمل على استبعاده من المحادثات الاجتماعية بين الزملاء. لقد وجد أن أكثر نوع من الاعتداءات يكون موجهاً نحو زملاء العمل، والذي يمكن أن يصل أحياناً لأن يكون جسدياً (Fogg, 2008; Lester, 2009). لذا يعتبر التتمر في مكان العمل فعلاً سيئاً، والذي غالباً ما ينطوي على سلوك تهديدي، ومهين وترهيب، أو التخريب أو مزيج من هذه العناصر مجتمعة، وتظهر الإحصاءات أن معدل التتمر في العمل أكبر بـ 3 مرات من التمييز غير القانوني، كما تظهر أيضاً أن موظفاً من بين كل ستة موظفين في العمل يواجهون التتمر.

فقد بينت نتائج دراسة كاسل (Casell, 2011) أن التتمر في المؤسسات الأكاديمية منتشر، وأن أساتذة الجامعات يتعرضون للتتمر من الإدارة ومن زملائهم أيضاً. وغالباً يحدث التتمر من خلال القواعد المؤسسية وليس بالضرورة أن تكون الأعمال المرتبطة به غير قانونية، أو أن تكون ضد أنظمة المؤسسة، ومع ذلك فإن الأضرار التي تلحق بالضحية وبالروح المعنوية في مكان العمل تكون واضحة (Workplace Bullying Institute, n.d). وقد توصل مكاي، امولد، فرانزل وتوماس (Mckay, Arnold, Fratzl & Thomas, 2008) إلى أن التتمر الأكاديمي في الجامعة يسير من الأعلى إلى الأسفل، أي أن ذوي المناصب الإدارية الأعلى يتتمرون على من هم دونهم، وقد اشارت الدراسة إلى أن أكثر من (50) عضو هيئة تدريس من أصل (820) عضواً تعرضوا للتتمر في آخر خمس سنوات، وبأن هؤلاء لا يشعرون بأن الإدارة تدعم التعامل مع قضايا التتمر في مكان العمل.

يعتقد لويس (Lewis, 2002) بأنه من المستحيل الاتفاق على تصنيف محدد لسلوكيات التمر في مكان العمل لتعديدها وتشعبها، فمثلاً سلوكيات مثل الانتقاد والسخرية والتجاهل والتعامل مع الشخص الآخر كأنه غير موجود، أو إعطائه مهمات مهينة، أو سحب المسؤوليات منه بشكل تعسفي، أو الطلب منه مطالب غير واقعية قد تؤدي في النهاية إلى آثار سلبية على المستوى الشخصي للفرد الضحية أو على مستوى المؤسسة (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). فعلى المستوى الشخصي يمكن أن تكون آثار التعرض للتمر خطيرة، حيث تقول أوموري (O'Moore, n.d) من مركز مكافحة التمر في دبلن بأن الأفراد سواء كانوا أطفالاً أم بالغين والذين يتعرضون باستمرار للسلوك التعسفي يكونون معرضين لخطر الأمراض المتعلقة بالضغط النفسي والتي يمكن أن تؤدي أحياناً إلى الانتحار. تشير الإحصاءات إلى أن هناك رابطاً قوياً بين التمر والانتحار، حيث يؤدي التمر إلى العديد من حالات الانتحار كل عام، ويعتقد أن ما بين (15-20) شخصاً ينتحرون في بريطانيا وحدها لأنهم يتعرضون للمضايقات (Kim YS, 2008). كذلك يمكن أن يعاني ضحايا التمر من مشاكل عاطفية وسلوكية على المدى الطويل، حيث قد يسبب التمر الشعور بالوحدة والاكتئاب والقلق، ويؤدي إلى تدني تقدير الذات، وزيادة التعرض للمرض (Williams, Forgas & von Hippel, 2005).

أما آثار التمر على مستوى المؤسسة، فيقول الخبراء الذين درسوا التمر، إنه ومع مرور الوقت فإن هذه السلوكيات في مكان العمل يمكن أن تؤدي إلى ضغوط جديدة، وتراجع في الإنتاجية، وعدم القدرة على جذب موظفين جدد، وبيئة عمل تعاني من الاختلال الوظيفي. وفي المؤسسات الأكاديمية حيث أصحاب المناصب يسمح لهم البقاء لأطول فترة ممكنة، فإن التمر يصبح بشكل خاص مهلك للجميع، هذا إضافة إلى التكلفة العالية التي تترتب على مثل هذه الآثار (Fogg, 2008). الكليات يمكن لها أن توفر بيئة مواتية للمتتمرين بسبب اللامركزية في إدارتها، مما يؤدي ببعض أعضاء هيئة التدريس لأن يسيئوا استخدام السلطة التي يمتلكونها تجاه طلابهم أو زملائهم أو تجاه أي شخص يعتبرونه عاملاً مهدداً لهم (Fogg, 2008).

أسباب (عوامل) التمر:

حاول العديد من الباحثين التوصل إلى الأسباب والعوامل التي يمكن أن يكون لها ارتباط بظاهرة التمر في مكان العمل، فمثلاً صنف هويل وسيلين (Hoel & Salin, 2003) العوامل المسببة للتمر والناشئة عن العمل المؤسسي إلى أربع فئات: التغيير في طبيعة العمل، والكيفية التي ينظم بها العمل، والثقافة المؤسسية، والقيادة. وقال أن التمر يمكن أن ينشأ من مجموع هذه العوامل معاً أو من أسباب أخرى باختلاف الظروف داخل المؤسسة. وقد اتفق

أكثر من باحث على أن الصفات الشخصية للمتتمرين ربما تكون من أهم أسباب التمر (Namie, 2003; Peyton, 2003). فمن وجهة نظرهم فإن المتتمرين ربما يشعرون بعدم الأمان أو فقدان الثقة بالنفس، بالإضافة إلى أن المتتمرين يشعرون بالحاجة للسيطرة وممارسة القوة على الآخرين. كذلك فإن شعوراً بالحسد تجاه الآخرين وقدراتهم وخوفهم من قيام الضحايا بعملهم بصورة أفضل منهم ينمي هذا الشعور لديهم ويؤدي بهم إلى التمر. وقد أضاف باحثون آخرون عوامل أخرى مثل: الاكتئاب، واضطراب الشخصية وسرعة الغضب، والإيمان على السلوكيات العدوانية، وسوء فهم الآخرين، والقلق، والتقليد أحياناً (Kumpulainen, 2008). أما كيرتشر، ستلويل، تالبوت وتشيزبورو (Kircher, Stillwell, Talbot & Chesborough, 2001) فقد أشاروا إلى أن المتتمرين في مكان العمل غالباً هم ضحايا للتمر في الماضي، ومن صفاتهم المبادرة بالهجوم لحماية ذواتهم، إضافة إلى بعض الصفات الأخرى مثل: المهارات التكيفية المنخفضة، والحقد، والكذب، والخداع، وقلة الضمير، والهوس بالسيطرة على الآخرين، فالمتتمرون الذين يكونون في موقع قوة، يستخدمون قوتهم لاستهداف ضحاياهم.

كذلك اتفق العديد من الباحثين على أن الثقافة المؤسسية ربما تكون عاملاً هاماً للتمر في مكان العمل، فقد أشار السيفر (Alsever, 2008) إلى أن بيئة العمل الضاغطة بصورة كبيرة يمكن أن تشجع على التمر، كما أن عوامل أخرى مثل عدم تحديد موعد نهائي لإنهاء العمل، وبيئة عمل تتمتع بالتنافسية العالية يمكن أن تتسبب بذلك أيضاً، بالإضافة إلى ما سبق فإن انعدام الأمن بين العاملين، والصراع في العمل، وطبيعة إجراءات العمل، ومدى الاستقلالية في العمل، والإجراءات المتعلقة بالتنشيط والترقية والحرية الأكاديمية، والقيم، والثقافة الأكاديمية، وممارسات العمل كلها عوامل يمكن أن تكون مصادر غنية لخلق بيئة عمل عدائية تشجع على التمر بين العاملين فيها (Keashly, 2010; Kircher, Stillwell, Talbot & Chesborough, 2011).

وقد اعتبرت العوامل الخارجية الخاصة بالثقافة السائدة في بيئة التمر من الأمور التي يمكن أن تساهم في لجوئه إلى التمر في مكان العمل، وتحديداً فإن البيئة التي تستخدم العقاب بشدة، والتي تعيق التواصل المنفتح بين الأفراد داخلها وخارجها ربما تولد التمر لدى أفرادها (Ideas and Training, n.d.). أما العامل الهام الآخر الذي يمكن أن يكون له تأثير على ممارسة الأفراد للتمر في مكان العمل، فهو دور الإدارة أو رد فعلها تجاه هذا السلوك السلبي، فممارسة الإدارة لأسلوب الصمت تجاه سلوكيات التمر التي يمارسها البعض يشجع هؤلاء على الاستمرارية، كما أن عدم استجابة الإدارة للشكاوي من الضحايا حول الأذى الذي يلحق بهم يزيد من سلوكيات التمر ضدهم، ويفسر البعض بأن ضعف الإدارة في هذا المجال يعود إلى عدم تلقي المدراء والرؤساء تدريباً حول كيفية معالجة هذه الظاهرة، لذا تكون

الاستجابة للمشاكل المتعلقة بها ضعيفة (Kircher, Stillwell, Talbot & Chesborough, 2011).

وأخيراً فإن صفات الضحية (الهدف) ربما تكون من أبرز العوامل التي تساعد في انتشار ظاهرة التمر في مكان العمل، فقد أشار كل من فوكس وستولورث (Fox & Stallworth, 2009) و سيدين (Syedain, 2006) إلى أن التمر لا يشترط أن يكون مدفوعاً حسب العرق أو الجنس أو العمر فهو يحدث ببساطة لأن فرداً لا يحب فرداً آخر، وهناك وجهة نظر أخرى تقول أن النساء أو الموظفين ذوي الشعبية الأكبر هم أكثر الأفراد عرضة للتمر. وقد تم الاتفاق على بعض الملامح المميزة للضحية (الهدف) منها: أن الضحايا يميلون لأن يكون لديهم سمات إيجابية يعجب بها الآخرون، كما أنهم غالباً يكونون ذوي تعليم عال، فقد اشار نيمي (Namie, 2003) إلى أن (29%) من الضحايا إما أنهم خريجو جامعات أو يمتلكون شهادات مهنية، و(63%) لديهم شهادات كلية متوسطة. ومن الملامح المميزة للضحايا أيضاً أنهم أشخاص لديهم أخلاقيات في العمل، ويميلون إلى التركيز على الأعمال الجيدة والتي تتم عن النبل والرغبة في مساعدة الآخرين، إضافة إلى أنهم غالباً يتمتعون بقوة قليلة في العمل (Kircher, Stillwell, Talbot & Chesborough, 2011). ومن السمات الإيجابية الأخرى التي يتميز بها الضحايا: الثقة بالآخرين، واللفظ في التعامل، والتفاؤل الزائد، والتنافس، وبسبب هذه السمات تعتبر الضحية عاملاً مهدداً للمتمر مما يزيد من شدة سلوكيات التمر (Canada, Safety Council, n.d.).

وقد أضاف بيتون (Peyton, 2003) إلى الصفات السابقة، صفات أخرى منها: أن الضحية شخص مرن، ومهذب وغير تصادمي، ونادراً ما يتحدى المتمر، وهو هادئ في مواجهة المواقف غير العادلة، كما أن من ملامح الضحية أنه لافئ للنظر، وفي بعض الحالات يكون لافئاً للنظر جسماً. استناداً إلى ماثيسين، اسين، هولست، وي واينارسين (Matthiesen, Aasen, Holst, Wie & Einarsen, 2003) فإن ضحايا التمر يعانون من فقدان الدعم الاجتماعي في العمل، والذي يعتبر عاملاً رئيسياً للتكيف مع سلوكيات التمر، لذا اقترح العديد من الباحثين المشار إليهم تقرير مجلس السلامة في كندا (Canada Safety Council, n.d) بعض الحلول التي يمكن أن تتخذها إدارة المؤسسات الأكاديمية للحدّ من انتشار ظاهرة التمر ومعالجتها إن وجدت، وأول هذه الحلول الاعتراف بوجود مشكلة التمر، ومن ثم توفير إرشاد اجتماعي للضحايا بحيث يجدون من يسمع لمشاكلهم وشكاويهم، ويساعدهم على بناء اتجاهات إيجابية، وقدرة على تحمل سلوكيات التمر. كما يمكن للمؤسسة الأكاديمية تطوير سياسات ضد التمر والعمل على مناقشتها مع العاملين وتعزيز تطبيقها، بحيث يتم تقصي أي موقف أو اتهام بالتمر بالسرعة اللازمة. الخبراء يقولون بأنه إذا تعرف

القادة في المؤسسات الأكاديمية على مؤشرات التتم، يمكن لهم أن يتعاملوا معها مبكراً، ولكن المشكلة أن العمداء ورؤساء الأقسام الذين بدأوا مهنتهم كأعضاء هيئة تدريس أكثر من كونهم إداريين، على الأغلب لم يتم تدريبهم لمواجهة مثل هذه القضايا، وبالتالي يبقى التعامل مع ظاهرة التتم وضحاياها ليس كما هو مأمول منه (Fogg, 2008).

حاولت الدراسة الحالية استكمال الجهود السابقة التي بذلت في محاولة تسليط الضوء على هذه الظاهرة في المؤسسات الأكاديمية من أجل مزيد من المعرفة حول هذه الظاهرة والاستفادة من النتائج في كيفية التعامل معها مستقبلاً، وإيجاد الحلول لمعالجتها أو الوقاية منها قبل انتشارها.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على أحد المواضيع السيكولوجية- السوسولوجية للعاملين في الكليات الأكاديمية والتي ترتبط بشكل أساسي بفاعلية هذه الكليات والكفاءة الإنتاجية لها. ميزت الجهود في مجال الإدارة في العمل بين السلوكيات التي تجعل أي مؤسسة كفؤة في أداء المهام، أي سلوك التوجه نحو العمل، والسلوكات التي تساهم في كفاءة المؤسسة بطرق أخرى، مثل الشعور بالراحة والطمأنينة في العمل، ووجود علاقات اجتماعية صحية بين العاملين، والتعاون فيما بينهم... إلخ. حيث أن وجود مناخ صحي سليم في المؤسسة وتحديد الكليات تجعل من العاملين أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

إن الجهود السابقة في دراسة سلوكيات التتم في الأردن، وعربياً ركزت على دراسة سلوك التتم (الاستقواء) لدى طلبة المدارس فقط، ولم تقم أي دراسة بدراسة سلوك التتم بين العاملين في المؤسسات الأكاديمية سواء في الكليات أو الجامعات. فقد درس جرادات (2008) سلوك الاستقواء لدى طلبة المدارس الأساسية والعوامل المرتبطة به، كما درس أبو غزال (2009) سلوك الاستقواء وعلاقته بالشعور بالوحدة والدعم الاجتماعي لدى الطلبة، أما عواد (2009) فقد تناولت دراسته أثر كل من العدائية والغضب والاكنتاب في سلوك الاستقواء لدى الطلبة المراهقين وعلاقته بالسلوك الاجتماعي المدرسي والفاعلية الذاتية، بينما يتناول مزاهرة في دراسته (2009) استراتيجيات التعامل المستخدمة من قبل ضحايا الاستقواء في مدارس عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس والمرحلة العمرية، أما أحدث دراسة في هذا الموضوع فقد قام بها الخوالدة (2011) والذي تناولت بها فاعلية التدريب التوكيدي في تحسين تقدير الذات والتكيف لدى الطلبة ضحايا الاستقواء. أما على صعيد المجتمعات الأجنبية، فقد تناولت العديد من الدراسات سلوكيات التتم في الكليات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة ومن زوايا متعددة، كما تم الإشارة إليها في مشكلة الدراسة والإطار النظري للدراسة.

لذا تأتي هذه الدراسة تكملة لهذه الجهود، وإضافة نظرية في أبعاد جديدة لم يتم تناولها في مجتمع الكليات الجامعية والمتوسطة في الأردن أو خارجه. كما يتوقع أن يتم الاستفادة العملية من نتائج هذه الدراسة في التعرف على واقع ظاهرة التمر لدى العاملين في كلية إربد الجامعية وكلية توليدو، والاستناد إلى النتائج في محاولة معالجة أعراض وآثار هذه الظاهرة في هذه الكليات، كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة واعتبارها مؤشراً لتوسعة نطاق دراسة ظاهرة التمر مستقبلاً في مؤسسات التعليم العالي المختلفة في الأردن وخارجه وصولاً إلى هدف أكبر وهو زيادة فاعلية هذه المؤسسات ورفع كفاءتها الإنتاجية من خلال الحد من تأثير بعض الظواهر السلبية مثل ظاهرة التمر. وحيث أن هذه الدراسة أول دراسة في المجتمع الأردني تحاول التعرف على سلوكيات التمر والعوامل التي قد ترتبط بها لدى العاملين أكاديميين وإداريين في مؤسستين من مؤسسات التعليم العالي، فمن المأمول أن تفتح هذه الدراسة الطريق للباحثين للتركيز على الظواهر السلبية الأخرى التي يمكن أن تؤثر على أداء مؤسسات التعليم العالي.

أسئلة وفرضيات الدراسة

انبثق عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة والفرضيات التالية:

- 1- ما هي سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في كل من كلية إربد الجامعية وكلية توليدو من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
 - 2- ما العوامل المرتبطة بسلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في كل من كلية إربد الجامعية وكلية توليدو من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟
- H1: لا يوجد فرق دال احصائياً عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسة العاملين لسلوكيات التمر، وفي العوامل المرتبطة بهذه السلوكيات ما بين كلية إربد الجامعية وكلية توليدو.
- H2: لا يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون والعوامل المرتبطة بهذه السلوكيات في كل من كلية إربد الجامعية وكلية توليدو.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- 1- **سلوكيات التمر:** متغير تابع يشير إلى تصورات أفراد مجتمع الدراسة لمدى انتشار ممارسة سلوكيات التمر من قبل العاملين في كلية إربد الجامعية وكلية توليدو، وقد قيست بالأداة التي استخدمت لهذا الغرض، وفق تدرج خماسي (كثير جداً، كثيراً، إلى حد ما، قليلاً، قليل جداً).

- 2- **عوامل التمر:** متغير مستقل يشير إلى تصورات أفراد مجتمع الدراسة للعوامل المسببة لسلوكيات التمر التي تمارس من قبل العاملين في كلية إربد الجامعية، وكلية توليدو، وقد قيست بالأداة التي استخدمت لهذا الغرض وفق تدرج خماسي (موافق جداً، موافق، موافق إلى حد ما، معارض، معارض بشدة).
- 3- **الكلية:** متغير تصنيفي (مستقل ثانوي) يشير إلى طبيعة ملكية الكلية، وقد قيس بمستويين: حكومية، خاصة.

حدود الدراسة

- 1- تحددت نتائج الدراسة في ضوء المسلمة بأن إجابات أفراد العينة على أدوات البحث كانت صادقة.
- 2- تحددت نتائج الدراسة بإجابات أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية والإدارية.
- 3- تحددت نتائج الدراسة بجمع البيانات من كلية إربد الجامعية وكلية توليدو فقط (دراسة حالة).
- 4- تحددت نتائج الدراسة بأراء وتصورات أفراد عينة الدراسة العاملين في الكليتين موضوع الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2012 .
- 5- تحددت نتائج الدراسة بجمع البيانات بالطريقة المسحية باستخدام أداة الإستبانة، وعدم استعمال طريقة أخرى.
- 6- تحددت نتائج الدراسة في ضوء درجة صدق الأداة وثباتها.

منهجية الدراسة

هذه دراسة إيضاحية (ارتباطية) تم تنفيذها باستخدام استراتيجية دراسة الحالة، باختيار كليتين من الكليات التي تتبع جامعة البلقاء التطبيقية/ ومركزها مدينة السلط، الأولى: كلية إربد الجامعية، وهي كلية حكومية (رسمية) تبيعها كاملة للجامعة، لذا تعتبر فرعاً من فروع الجامعة في مدينة إربد. وهي الكلية الحكومية الوحيدة في هذه المدينة، ويبلغ عدد طلبتها ما يقارب الأربعة آلاف طالبة، وتقوم بتدريس برنامجين، برنامج الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وبرنامج الشهادة الجامعية المتوسطة (الدبلوم).

أما الكلية الثانية: كلية توليدو، وهي كلية خاصة تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها الذاتية ماليا وإداريا، وتتبع جامعة البلقاء التطبيقية من الناحية الفنية، أي الناحية الأكاديمية التي تتعلق بالبرامج التعليمية والامتحانات، لذا فهي تحت إشراف الجامعة، وشهادتها معتمدة

من إدارة الجامعة، وهي ليست الكلية الوحيدة الخاصة في مدينة إربد، وإنما أكبرها من حيث عدد الطلبة والتنوع في التخصصات، حيث يقارب عدد الطلبة فيها ألفي طالب. وتقوم بتدريس برنامج الشهادة الجامعية المتوسطة (الدبلوم) فقط. وقد لجأت الباحثتان لاختيار هاتين الكليتين كحالة دراسية للتشابه في التخصصات في برنامج الدبلوم ما بين الكليتين، ولأنهما أقدم كليتين في مدينة إربد، وأكبرهما أيضاً، ولأن كلية إربد الجامعية كانت قديماً كلية جامعية متوسطة تمنح درجة الدبلوم فقط، وأضيف برنامج البكالوريوس للبرنامج الأول في فترة قريبة لا تتعدى العشر سنوات. لذا، فنقاط التشابه والاختلاف بين الكليتين موجودة، مما يثري الدراسة ويثري المجال لمناقشة أوسع.

مجتمع الدراسة / عينة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى إشراك كافة العاملين من أكاديميين وإداريين، في الكليتين اللتين تم اختيارهما لجمع البيانات التي تتعلق بظاهرة التمر. والجدول رقم (1) يبين أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسب الاستجابة.

جدول 1

توزيع أفراد مجتمع الدراسة ونسبة الاستجابة

النسبة المئوية للاستجابة	الاستجابة	عدد أفراد المجتمع	الكلية
65%	156	240	كلية إربد الجامعية
81.6%	62	76	كلية توليدو

أداة الدراسة:

للتعرف على تصورات العاملين في كلية إربد الجامعية وكلية توليدو حول سلوكيات التمر التي يمارسونها، ومدى ارتباطها ببعض العوامل مثل: الثقافة المؤسسية، ردود فعل (استجابة) الإدارة، صفات المتممين، صفات ضحايا التمر. قامت الباحثتان بتصميم استبانة مؤلفة من جزأين: الجزء الأول، عبارة عن مقياس للتعرف إلى درجة ممارسة العاملين في الكليتين موضوع الدراسة لسلوكيات التمر، وقد تم الاستعانة في بناء هذا الجزء بمجموعة من الأسئلة طرحها كيشلي ونيومان المشار إليهما في فوغ (Fogg, 2008)، ومن ثم ترجمتها وتعديلها لتناسب مجتمع العاملين في الكليات في الأردن. أما الجزء الثاني من الاستبانة، والذي يتعلق بالعوامل المسببة لسلوكيات التمر، فقد قامت الباحثتان ببنائه بالرجوع إلى ما كتب حول ظاهرة التمر وأسبابها ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

وقد تم عرض الاستبانة بجزئها على مجموعة من المحكمين (13 محكماً) من ذوي الاختصاص في علم النفس وعلم الاجتماع والادارة التربوية واللغة العربية للتأكد من صدقها، وقد كان هناك اتفاق بنسبة 80% في آراء المحكمين من أن الاستبانة مناسبة لقياس ما صممت من أجله، كما تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة (جدول 2).

جدول 2

معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المقياس	معامل الثبات
سلوكيات التمر (الكلي)	0.810
الثقافة المؤسسية	0.906
ردود فعل الإدارة	0.927
صفات المستهدفين	0.774
صفات المتتمرين	0.927
العوامل المسببة للتمر (الكلي)	0.953

وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من استبانة اشتملت على مقياسين فرعيين ، أحدهما لقياس سلوكيات التمر، والآخر لقياس العوامل التي ترتبط بهذه السلوكيات على النحو التالي: أولاً: مقياس سلوكيات التمر: لقياس مدى ممارسة العاملين لسلوكيات التمر في كل من الكليتين موضوع الدراسة، تم توجيه السؤال التالي للعاملين في كل من الكليتين للتعرف إلى تقديراتهم الشخصية لمدى شيوع هذه الظاهرة من خلال تعرضهم هم أو زملائهم لمثل هذه الممارسات من قبل الآخرين: " في آخر سنة هل تعرضت أنت أو أحد زملائك (من خلال ملاحظتك الشخصية) أكثر من مرة إلى الممارسات التالية من قبل آخرين (مثل: العميد، نواب ومساعدو العميد، رؤساء الأقسام، الزملاء) والتي تدل على وجود سلوك التمر (الاستقواء) بين العاملين في كليتك؟ "

وقد بلغت عدد فقرات المقياس 31 فقرة من رقم (1-31) ومن الامثلة عليها: " هل كنت أنت / أو أحد زملائك هدفا لبعض الشائعات أو النميمة؟"، "هل تمت معاملتك/ أو معاملة أحد زملائك بطريقة تدل على قلة الاحترام من أحدهم؟".

وقد تم الطلب من أفراد مجتمع الدراسة الإجابة عن فقرات الجزء الأول بإعطاء درجة واحدة من بين درجاته الخمسة: كثير جداً (5 درجات)، كثيراً (4 درجات)، إلى حد ما (3 درجات)، قليلاً (درجتان)، قليل جداً (درجة واحدة)

ثانياً: مقياس العوامل التي ترتبط بسلوكيات التمر: لقياس العوامل التي ترتبط بسلوكيات التمر في كل من الكليتين موضوع الدراسة، تم توجيه السؤال التالي للعاملين في كل من الكليتين للتعرف إلى تقديراتهم الشخصية لمدى ارتباط العوامل التي تم تحديدها في المقياس بسلوكيات التمر التي يمارسها العاملون: "هل توافق على أن العوامل التالية، ربما تكون عوامل مسببة ولها علاقة بسلوكيات التمر (الاستقواء) بين العاملين في كليتك؟".

وقد بلغت عدد فقرات المقياس 44 فقرة من رقم (1-44) ومقسمة إلى أربعة مجالات:

1- الثقافة المؤسسية: 12 فقرة من فقرة رقم (1-12)، ومن الأمثلة عليه: "وجود ثقافة مؤسسية تعزز السلوكيات السيئة"، عدم توفر الاستقلالية في العمل للعاملين".

2- ردود فعل (استجابة) الإدارة: 10 فقرات من فقرة رقم (13-22)، ومن الأمثلة عليه: "عدم استجابة الإدارة للشكاوى المقدمة من ضحايا التمر"، "عدم التركيز على الكفاءة في الحكم على أداء العاملين".

3- صفات ضحايا التمر/ المستهدفين: 8 فقرات من فقرة رقم (23-30)، ومن الأمثلة عليه: "الأشخاص الذين يتمتعون بالطيبة أكثر عرضة لتمر"، "الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة في العمل أكثر عرضة للتمر".

4- صفات المتممرين: 14 فقرة من فقرة رقم (31-44)، ومن الأمثلة عليه: "المتممرين غالباً يعانون من مهارات تكيفية متدنية"، المتممرين غالباً مهووسون بالسيطرة على الآخرين".

وقد تم الطلب من أفراد مجتمع الدراسة الإجابة عن فقرات الجزء الثاني بإعطاء درجة واحدة من بين درجاته الخمسة: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، موافق إلى حد ما (3 درجات)، معارض (درجتان)، معارض بشدة (درجة واحدة).

التحليل الإحصائي:

بعد إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة في ذاكرة الحاسب الإلكتروني، تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أجريت المعالجة الإحصائية المتمثلة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، واختبار (ت) لاختبار الفرضية الأولى واستخراج معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثانية. وقد استخدمت الباحثان المعيار الإحصائي التالي في تقسيم المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى ممارسة سلوكيات التمر للإجابة عن السؤال الأول، ودرجة الموافقة على العوامل المرتبطة بسلوكيات التمر للإجابة عن السؤال الثاني.

تم اعطاء خمسة مستويات/ درجات في تقسيم المتوسطات الحسابية وبأوزان متساوية على النحو التالي:

(1-1.8) - متدن جداً

(1.81-2.60) - متدني

(2.61-3.4) - معتدل

(3.41-4.2) - عالي

(4.21-5) - عالي جداً

نتائج الدراسة

أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما هي سلوكيات التتمر التي يمارسها العاملون في كل من كلية اربد الجامعية وكلية توليدو من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي الكلي لسلوك التتمر الذي يمارسه العاملون في كل من كلية اربد الجامعية وكلية توليدو ولكل فقرة من فقرات المقياس ومستوى ممارسة هذا السلوك، والجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي الكلي والفقرات الخمسة في المقياس التي حصلت على أعلى متوسط حسابي ومستوى ممارسة سلوك التتمر لكل منها.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات التتمر ولأعلى خمسة فقرات (المتغير التابع) في كل من كلية اربد الجامعية وكلية توليدو

الكلية	رقم الفقرة	المتغير التابع/ أعلى خمسة فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
اربد الجامعية	31	هل تم توبيخك وقمعك أنت/ أو أحد زملائك أمام الآخرين؟	3.76	1.203	عالي
	11	هل قام آخرون بتأخير ردود أفعالهم حول مواضيع تهكم/ أو تهيم أحد زملائك؟	3.64	1.324	عالي
	18	هل تم الكذب عليك/ أو على أحد زملائك من آخرين؟	3.63	1.306	عالي
	23	هل أحجم بعض زملائك عن الدفاع عن خطتك أو افكارك/ أو خطط أو أفكار أحد زملائك أمام الآخرين رغم قناعتهم بها؟	3.57	1.335	عالي

الكلية	رقم الفقرة	المتغير التابع/ أعلى خمسة فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
	19	هل امتنع أحدهم عن إعطائك/ أو إعطاء أحد زملائك ما تحتاجونه من معلومات؟	3.54	1.331	عالي
		سلوكيات التمر/ الكلي	3.43	0.499	عالي
توليدو	6	هل تغاضى المسؤولون عن الثناء عليك/ أو على أحد زملائك على أمر تستحقون الثناء عليه؟	3.65	1.161	عالي
	7	هل تمت معاملتك/أو معاملة أحد زملائك بطريقة تدل على قلة الاحترام من أحدهم؟	3.50	1.364	عالي
	18	هل تم الكذب عليك/ أو على أحد زملائك من آخرين؟	3.50	1.225	عالي
	23	هل أحجم بعض زملائك عن الدفاع عن خطئك أو أفكارك/أو خطط أو أفكار زملائك أمام الآخرين رغم قناعتهم بها؟	3.48	1.198	عالي
	24	هل تم اعطاؤك/ أو اعطاء أحد زملائك عبئا كبيرا في العمل أكثر من الآخرين؟	3.48	1.184	عالي
		سلوكيات التمر/ الكلي	3.27	0.442	معتدل

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لكلية إريد في جدول رقم (3)، يتبين أن المتوسط الكلي لممارسة سلوكيات التمر لدى أفراد مجتمع الدراسة، جاء بمستوى عال، مما يدل على شيوع سلوك التمر بين العاملين في الكلية ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة رينيري، فير وادموند (Raineri, Fear & Edmond, 2011) وكاسل (Casell, 2011) و ليستر (Lester, 2009) ومكاي، امولد، فراتزل وتوماس (Mckay, Arnold, Fratzi & Thomas, 2008) والتي أشارت جميعها إلى أن التمر منتشر في المؤسسات الأكاديمية بين

العاملين فيها. إن شيوع هذه السلوكيات بين العاملين في كلية اريد الجامعية لربما يفسر بأن ضحايا التتمر لا يتقدمون بشكوى ضد من يمارسون التتمر عليهم أو حتى يتحدثون بهذا الموضوع، وبالتالي فإن الإدارة تجهل الكثير من هذه الممارسات، أو أن تطبيق الإدارة للتعليمات والإجراءات الخاصة بسلوك العاملين في الوظيفة وخاصة السلوكيات السلبية مثل التتمر ربما يكون ضعيفا وربما يكون ذلك لقلة خبرة الإدارة في مواجهة السلوكيات المرتبطة بظاهرة التتمر، وذلك لصعوبة إثباتها لأنها في معظم الأحيان تكون سلوكيات خفية. بالإضافة إلى أن إدارة الكلية ربما لم تتمكن من تمييز سلوك التتمر في الكلية كظاهرة على الرغم مما توصلت إليه هذه الدراسة، لذا فقد تشكل نتائج هذه الدراسة خطوة أولى للتعامل مع هذه الظاهرة. إن شيوع هذه السلوكيات في الكلية يدل على أن التواصل الاجتماعي بين العاملين ضعيفا، وربما بين العاملين والإدارة أيضا، وأن مراعاة العاملين لمشاعر بعضهم البعض والحرص على عدم إيذائها غير متوفر بالمستوى المقبول. أن هذا المستوى العالي لسلوكيات التتمر ربما يدل على شعور بعدم الرضا يسود بين العاملين في كلية اريد والذي ربما يعود الى اسباب مختلفة مما يدعو إلى أن يحاول كل فرد الوصول إلى أهدافه والحصول على مكاسبه بغض النظر عن الطريقة أو إذا كانت على حساب الآخرين أم لا.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لكلية توليدو الخاصة في الجدول رقم (3) يتبين أن المتوسط الكلي لممارسة سلوكيات التتمر جاء بمستوى معتدل، أي بمستوى أقل من ممارستها في كلية اريد الجامعية الحكومية. وربما دل ذلك على التزام أكبر من قبل العاملين بتعليمات الإدارة، وأن تطبيق الإدارة للتعليمات الخاصة بسلوكيات العاملين ومنها التتمر أفضل منه في كلية اريد. كما أن التواصل الاجتماعي بشكل عام بين العاملين وبينهم وبين الإدارة ربما كان بمستوى جيد مما يؤدي إلى مراعاتهم لمشاعر بعضهم البعض. كذلك ربما يدل هذا المستوى المعتدل لشيوع سلوكيات التتمر على أن الرضا الذي يسود بين العاملين بمستوى مقبول، وقد يعود ذلك إلى امتلاكهم حرية أكبر في ترك العمل والانتقال للعمل في مكان آخر في حال شعورهم بعدم الرضا، إذ أن اغلب العاملين في الكليات الخاصة يعملون بعقود سنوية بعكس العاملين في الكليات الحكومية.

كما انه بالنظر الى المتوسطات الحسابية للفقرات الخمسة التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية في المقياس، يتبين أن مستوى ممارستها من قبل العاملين في كلية اريد الجامعية، وكلية توليدو جاء عاليا.

أن أكثر السلوكيات الشائعة في كلية اريد تلك المتعلقة بسلوك التوبيخ والقمع (الفقرة 31) والذي يمارس غالبا من شخص صاحب سلطة على شخص أقل منه في السلطة، أو ربما من شخص على آخر أقل منه قوة. يلي ذلك الفقرة رقم 11 والتي تتعلق بسلوك التأخر من قبل الآخرين في التعبير عن ردود أفعالهم تجاه أمر ما يهم أحد العاملين، وقد يكون هذا

الأمر رسمياً يتعلق بالعمل أو غير رسمي يتعلق بحاجات العاملين، وفي كلتا الحالتين فإن التأخر في إعطاء رد الفعل يدل وجود عرقلة في العمل، وعدم مراعاة لاحتياجات العاملين وعدم سير الأمور بالسرعة والسهولة المطلوبة في تحقيق أهداف الكلية وأهداف العاملين.

أما في كلية توليدو فقد كانت أكثر الممارسات شيوعاً تلك المتعلقة بسلوك الثناء (الفقرة 6) الذي يتوقعه الشخص من الآخرين سواء بصورة رسمية لعمل تم إنجازه، أم بصورة غير رسمية لفعل قام به. إن التغاضي عن ممارسة سلوك الثناء يدل على عدم الاهتمام بتعزيز العاملين، رغم أن الثناء يعتبر من المعززات المعنوية في بيئة العمل والتي تدفع بالعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم معاً، وأنها ربما تكون لدى الكثيرين أقوى من المعززات المادية. يلي ذلك الفقرة رقم 7 والتي تتعلق بقلة الإحترام من الآخرين. إن شيوع مثل هذا السلوك ربما يدل على عدم تقدير العاملين لبعضهم البعض، وضعف التواصل والتعاون بينهم والعمل كفريق والذي ربما يؤدي إلى سيادة المفهوم الفردي على الجماعي في الكلية.

أما الفقرتين رقم 18، ورقم 23 فقد جاءت بنفس الأهمية في الكليتين من حيث الترتيب ومستوى الممارسة. الفقرة 18 تتعلق بممارسة سلوك الكذب بين العاملين في الكليتين، والذي ربما يدل مستوى ممارسته على فقدان الثقة بينهم، وربما بينهم وبين الإدارة أيضاً، وكذلك على أن قيمة الصدق غير موجودة لدى الكثيرين. كما قد يدل ممارسة هذا السلوك على ممارسة البعض لأمر غير قانونية أو أخلاقية أو غير مستحبة أو مقبولة من الآخرين، لذا يحاولون إخفاءها من خلال سلوك الكذب. أما الفقرة 23 فقد تدل على أن شعور المنافسة وربما الغيرة والحسد يسود بين العاملين في الكليتين، وأن الفردية وعدم التعاون ربما هي السائدة في بيئة عمل الكليتين.

أما آخر فقرة (الفقرة 19) في كلية اريد والتي تتعلق بحجب المعلومات، فانما تدل على احتكار المعلومات من قبل أشخاص معينين ربما يكونون من أصحاب السلطة، وربما يكون ذلك لاعتقادهم بأن امتلاكهم للمعلومات يعطيهم قوة ومرجعية في العمل لا يريدون للآخرين أن يمتلكوها، رغم أن هذا قد يعني التأخر في إنجاز العمل، أو عدم إنجازه بالمستوى المطلوب لعدم توفر المعلومات الكافية. أما في كلية توليدو فقد كانت الفقرة 24 هي الأخيرة وتتعلق بزيادة عبء العمل والذي ربما يدل على عدم العدالة في توزيع عبء العمل بين العاملين، وأن الإدارة لا تلتزم بالتعليمات والاجراءات التي تتعلق بهذا الموضوع، أي أن هناك تحيزاً واضحاً في التعامل مع العاملين.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما العوامل المرتبطة بسلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في كل من كلية اريد الجامعية وكلية توليدو من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي الكلي للعوامل المرتبطة بسلوك التمر الذي يمارسه العاملون في كل من كلية اربد الجامعية وكلية توليدو والمتوسط الحسابي الكلي لكل مجال من مجالات المقياس الاربعة ولكل فقرة من فقرات هذه المجالات ودرجة موافقة العاملين على هذه العوامل. والجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي الكلي للمقياس ولكل مجال وللفقرتين اللتين حصلنا على أعلى متوسط حسابي في كل مجال ودرجة الموافقة لكل منها.

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لكلية اربد في جدول رقم (4)، تبين أن المتوسط الكلي للعوامل التي لها ارتباط بسلوكيات التمر في كلية اربد الجامعية جاء بدرجة عالية، وفي كلية توليدو جاء بدرجة معتدلة. كما أن هناك تشابهاً واضحاً بين الكليتين في درجة موافقة العاملين على العوامل المرتبطة بسلوكيات التمر في الأربعة عوامل. فقد جاءت للكليتين في العوامل الثلاثة الاولى (الثقافة المؤسسية، وردود فعل الإدارة، وصفات المستهدفين) بدرجة معتدلة، وفي العامل الرابع (صفات المتميزين) بدرجة عالية .

إن الدرجة الكلية للمقياس والتي جاءت بدرجة عالية في كلية اربد تشير بصورة واضحة إلى وجهة نظر العاملين في أن الاربعة عوامل معا تشكل اسباباً قوية في شيوع سلوكيات التمر بين العاملين، رغم الاختلاف فيما بينها في درجة مساهمة كل منها في تشكيل هذه السلوكيات. كما أن الدرجة الكلية المعتدلة في كلية توليدو تشير بصورة واضحة أيضاً إلى وجهة نظر العاملين في أن الاربعة مجالات معا تشكل اسباباً معتدلة القوة في تشكيل سلوكيات التمر بين العاملين، على الرغم كذلك من الاختلاف فيما بينها في درجة مساهمة كل منها في تشكيل هذه السلوكيات.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المرتبطة بالتمر ولأعلى فقرتين في كل مجال (المتغير المستقل) في كل من كلية اربد الجامعية وكلية توليدو

الكلية	المجال	رقم الفقرة	المتغير المستقل/ أعلى فقرتين في المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
اربد الجامعية	الثقافة المؤسسية	8	التناقض في مفهوم الزمالة لدى العاملين	3.49	1.006	عالية
		12	سيادة مفهوم الفردية في العمل على المفهوم الجماعي	3.46	1.049	عالية
			الكلية	3.33	0.767	معتدلة
	ردود فعل الإدارة	21	عدم التركيز على الكفاءة في الحكم على أداء العاملين	3.62	1.161	عالية
		14	صمت الإدارة عن السلوكيات	3.52	1.000	عالية

الكلية	المجال	رقم الفقرة	المتغير المستقل/ أعلى فقرتين في المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			التي تدل على التمر داخل الكليات الكلية	3.40	0.863	معتدلة
	صفات المستهدفين	29	الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة في العمل أكثر عرضة للتمر	3.55	1.256	عالية
		30	الأشخاص الحديثون في العمل أكثر عرضة للتمر الكلية	3.40	1.140	معتدلة
	صفات المتتمرين	40	المتتمرون غالبا مهووسون في السيطرة على الآخرين	3.72	1.162	عالية
		37	المتتمرون غالبا لا يستطيعون التمييز بين سلوكيات القيادة وسلوكيات التمر	3.67	1.018	عالية
			الكلية	3.59	0.822	عالية
			العوامل المسببة للتمر/ الكلية	3.41	0.663	عالية
توليدو	الثقافة المؤسسية	1	انعدام الشعور بالامن بين العاملين	3.60	0.949	عالية
		2	انعدام الشعور بالراحة في العمل الكلية	3.47	0.970	عالية
			الكلية	3.18	0.684	معتدلة
	ردود فعل الادارة	21	عدم التركيز على الكفاءة في الحكم على أداء العاملين	3.15	1.199	معتدلة
		22	عدم اظهار الادارة التقدير والاحترام المناسب للعاملين الكلية	3.13	1.152	معتدلة
			الكلية	3.03	0.833	معتدلة
	صفات المستهدفين	29	الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة في العمل أكثر عرضة للتمر	4.00	1.255	عالية
		30	الأشخاص الحديثون في العمل أكثر عرضة للتمر الكلية	3.84	0.978	عالية
			الكلية	3.34	0.745	معتدلة
	صفات	32	المتتمرون غالبا ما يتمتعون	3.79	1.073	عالية

الكلية	المجال	رقم الفقرة	المتغير المستقل/ أعلى فقرتين في المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المتنمرين			بمركز قوة مثل: مدير، مشرف الخ..			
		31	المتنمرون غالبا ما يكونوا قد تعرضوا للتنمر من قبل الآخرين في الماضي	3.77	0.895	عالية
			الكلية	3.50	0.660	عالية
			العوامل المسببة للتنمر/ الكلية	3.28	0.542	معتدلة

فيما يلي عرض لنتائج العوامل الاربعة المرتبطة بسلوكيات التنمر :

اولاً- الثقافة المؤسسية: أنت درجة الموافقة على هذا العامل في الكليتين معتدلة، مما يعني أن العاملين في الكليتين لا يعتقدون أن الثقافة المؤسسية هي العامل الأقوى في شيوخ سلوكيات التنمر، وانه ربما يكون هناك عوامل أقوى منها. وبالنظر إلى الفقرتين اللتين حصلنا على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال في الكليتين نجد أنها جميعها أنت بدرجة عالية، مما يدل على أنه ربما يكون لها ارتباط قوي بشيوخ سلوكيات التنمر. ففي كلية اربد حصلت الفقرة 8 والتي تتحدث عن التناقض في مفهوم الزمالة على أعلى متوسط حسابي، مما يدل على عدم وضوح هذا المفهوم في أذهان العاملين، وربما اختلف هذا المفهوم لديهم حسب اختلاف الموقف، أي أنه ربما يتغير وفق المصلحة الخاصة والفردية للأفراد.

وفي الترتيب الثاني أنت الفقرة 12 والتي تتحدث عن سيادة المفهوم الفردي على المفهوم الجماعي، والتي ربما تشير إلى سيادة الثقافة المؤسسية التي تعزز الفردية في بيئة العمل وتبتعد عن الجماعية، مما يعني عدم التعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف. كما تعني ترسيخ مبدأ المنافسة والتحدي السلبي وعدم الإلتفات إلى تكامل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

أما في كلية توليدو فقد حصلت الفقرة 1 والتي تتحدث عن انعدام الشعور بالأمن على أعلى متوسط حسابي، يليها الفقرة 2 والتي تتحدث عن عدم الشعور بالراحة في العمل. إن مضمون هاتين الفقرتين ربما يدل على عدم شعور العاملين بالأمن الوظيفي الذي بالتالي ربما سيزيد من الممارسات السلوكية السلبية مثل التنمر، وربما كان منشأ هذا الشعور طبيعة العمل في الكليات الخاصة، حيث أن أغلب العاملين فيها يعملون بعقود سنوية، مما يدعو للشعور بالقلق وعدم الثقة بالمستقبل. كما أن عدم شعور العاملين بالراحة ربما يدل على وجود مشاكل أو عوامل في بيئة المؤسسة تشعر العاملين بالقلق وعدم الاستقرار مثل ضعف التواصل بين العاملين، أو سيادة المشاعر السلبية بينهم، أو ربما تكون عوامل تتعلق بأنظمة وتعليمات العمل أو أسلوب التعامل ما بين الادارة والعاملين.

ثانيا- ردود فعل الإدارة: أنت درجة الموافقة على هذا العامل في الكليتين معتدلة مما يعني أن العاملين في الكليتين لا يعتقدون أن ردود فعل الإدارة هي العامل الأقوى في شيوخ سلوكيات التمر، وانه ربما يكون هناك عوامل أقوى منها. وبالنظر إلى الفقرتين اللتين حصلنا على أعلى متوسط حسابي في كل كلية نجد أن هاتين الفقرتين حصلنا على درجة موافقة عالية في كلية اربد، بينما حصلنا على درجة معتدلة في كلية توليدو. وقد اشتركت الكليتان في الفقرة رقم 21 التي حصلت على أعلى متوسط حسابي والتي أقر بها العاملون بأن عدم التركيز على الكفاءة في الحكم على أداء العاملين من أقوى الأسباب التي يمكن أن ترتبط بسلوكيات التمر، وهذا يدل على أن الإدارة في الكليتين تعتمد أسسا أخرى في الحكم على الأداء وربما لا تكون أسسا موضوعية أو عادلة. أما الفقرة 14 والتي حصلت على الترتيب الثاني في كلية اربد فهي تدل على أن الإدارة تعلم بوجود سلوكيات التمر ولكنها تتغاضى عنها، مما يدل على عدم اهتمام الإدارة بمعالجة مثل هذه السلوكيات، أو عدم وجود سياسة واضحة في معالجتها، أو عدم القدرة على مجابقتها. أما في كلية توليدو فقد حصلت الفقرة 22 على الترتيب الثاني والتي تدل على عدم حرص الإدارة على احترام العاملين وتقدير مشاعرهم، وربما يشير ذلك إلى الأسلوب الإداري المتبع والذي يركز على الإنجاز في العمل ولا يركز على العلاقات الإنسانية مع العاملين.

ثالثا- صفات المستهدفين: أنت درجة الموافقة على هذا العامل في الكليتين معتدلة، مما يعني أن العاملين في الكليتين لا يعتقدون أن صفات المستهدفين هي العامل الأقوى في شيوخ سلوكيات التمر، وانه ربما يكون هناك عوامل أقوى منها. لقد اشتركت الكليتان في الفقرتين اللتين حصلنا على أعلى المتوسطات الحسابية، لذا فإن الفقرة 29 تحدد بوضوح أن أكثر ضحايا التمر هم الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة في العمل، والذي قد يدل على امتلاكهم لقدرات عالية يحسددهم عليها الآخرون، لذا من المتوقع أن يتعرضوا للتمر من قبل الآخرين لعدم مقدرة المتتمرين الوصول إلى المستوى الذي وصلوا اليه، وبالتالي فمن الممكن أن يحاولوا إفسالهم وإحباط عملهم وتغيير نظرة الآخرين لهم. أما الفقرة والتي أنت في الترتيب الثاني 30 فهي تحدد بوضوح أيضا أن الأشخاص الجدد في العمل هم أكثر عرضة لسلوكيات التمر، وربما يؤثر ذلك على أنه نظرا لقلة خبرتهم ومعرفتهم بالعمل يتيح المجال للآخرين ممن هم أقدم في العمل الاستقواء عليهم وإظهار قوتهم حتى وإن لم يتمتعوا بكفاءة ومعرفة أكثر منهم.

رابعا- صفات المتتمرين: أنت درجة الموافقة على هذا العامل في الكليتين عالية، مما يعني أن العاملين في الكليتين يعتقدون أن صفات المتتمرين هي العامل الأقوى في شيوخ سلوكيات التمر، ولكن اختلف العاملون في الكليتين في تحديد أقوى العوامل في هذا المجال، فقد حصلت الفقرة 40 والتي تتحدث عن الهوس في السيطرة على الآخرين على أعلى متوسط

حسابي في كلية اربد، والذي يمكن أن يدل على أن هذه الصفة ربما تكون متأصلة لدى المتمتم، وربما تكون نتاج التربية وتعزيز هذه الصفة لدى المتمتم منذ الصغر، مما يدعو به إلى استعمالها داخل وخارج العمل. أما الفقرة 37 والتي أتت في الترتيب الثاني فهي توضح بأن المتمتمين لا يميزون بين سلوكيات التتم وسلوكيات القيادة، وربما يدل ذلك على انه ومن وجهة نظر العاملين فان المتمتمين غالبا هم من أصحاب السلطة والمناصب الإدارية من الأكاديميين والإداريين الذين يعتقدون أنهم بذلك يقومون بقيادة الآخرين وليس التتم عليهم.

أما في كلية توليدو فقد حصلت الفقرة 32 على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال التي تدل على أن العاملين يرون أن المتمتمين هم غالبا الذين لديهم قوة نابعة من المنصب الوظيفي، أي أصحاب المناصب الإدارية الذين يمتلكون سلطة على الآخرين والتي ربما يتم استغلالها احيانا مما تؤدي الى ممارستهم لسلوكيات التتم على العاملين، وبهذا تصبح العلاقة بين الطرفين غير مريحة. أما الفقرة 31 والتي أتت في الترتيب الثاني، فهي تعبر عن وجهة نظر العاملين في أن من يتعرض للتتم في الماضي، قد يمارس بنفسه هذا السلوك مستقبلا، وربما تدل هذه الفقرة على أن العاملين في كلية توليدو ميزوا بعض الأشخاص في الكلية ممن يمارسون التتم الآن والذين قد تعرضوا لمثل هذه السلوكيات في الماضي.

ثالثا- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق دال احصائيا عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسة العاملين لسلوكيات التتم، وفي العوامل المرتبطة بهذه السلوكيات ما بين كلية اربد الجامعية وكلية توليدو.

لاختبار الفرضية الاولى، تم حساب المتوسطات الحسابية (جدول 3، وجدول 4)، وتم حساب قيمة ت للفروق في المتوسطات الحسابية لسلوك التتم ما بين العاملين في كلية اربد الجامعية والعاملين في كلية توليدو، وكذلك الفروق في المتوسطات الحسابية للعوامل المرتبطة بسلوكيات التتم ومجالاتها الأربعة ما بين العاملين في الكليتين المذكورتين (جدول 5).

أولا- نتائج الفرق بين متوسط ممارسة العاملين لسلوكيات التتم بين الكليتين:

يتبين من الجدول رقم 5 أن هناك فرقا دالا إحصائيا ما بين العاملين في كلية اربد الجامعية وكلية توليدو في ممارستهم لسلوكيات التتم عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$. إن هذا يعني أن الفرق في ممارسة هذه السلوكيات بين الكليتين هو فرقا حقيقيا وليس ظاهريا لصالح العاملين في كلية اربد وفق ما يشير اليه المتوسط الحسابي في نفس الجدول، إذ يشير إلى أن ممارسة العاملين لسلوكيات التتم في كلية اربد الجامعية أعلى من ممارسة العاملين في كلية توليدو لها ويفارق دال احصائيا. وربما يعني ذلك أنه ورغم شيوع هذه السلوكيات في كلية اربد إلا أن إدارة الكلية لم تتخذ خطوات ايجابية وعملية في سبيل مجابتهها، وقد يكون ذلك لعدم تقدير الإدارة لمدى أهمية مثل هذه السلوكيات والنتائج التي يمكن أن تترتب على زيادتها وشيوعها. بالإضافة إلى ربما عدم الإهتمام بوضع سياسات واضحة لمعالجة مثل هذه

السلوكيات. أما في كلية توليدو فإن الوضع قد يختلف قليلاً من حيث أنها كلية خاصة تحرص على الإنجاز والإنتاجية والرياح أكثر من حرصها على العاملين وحاجاتهم. لذا فالإهتمام بأمر السلوكيات السلبية والتي قد تعيق الإنجاز يمكن أن يكون أكبر ولو قليلاً .

جدول 5

اختبار ت للفروق بين متوسط ممارسة العاملين لسلوكيات التتمر ما بين كلية اريد الجامعية وكلية توليدو، والفروق بين متوسط العوامل المرتبطة بسلوكيات التتمر ومجالاتها الاربعة ما بين الكليتين.

المتغيرات ومجالاتها	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة الاحصائية sig	الحرية df	الدلالة الاحصائية sig
سلوكيات التتمر (الكلية)	اريد الجامعية	156	3.43	2.278	0.133	216	0.023*
	توليدو	62	3.27				
الثقافة المؤسسية	اريد الجامعية	156	3.33	0.476	0.491	216	0.193
	توليدو	62	3.18				
ردود فعل الادارة	اريد الجامعية	156	3.40	0.035	0.852	216	0.004**
	توليدو	62	3.03				
صفات المستهدفين	اريد الجامعية	156	3.24	0.241	0.624	216	0.350
	توليدو	62	3.34				
صفات المتممرين	اريد الجامعية	156	3.59	5.452	0.020	216	0.457
	توليدو	62	3.50				
العوامل المرتبطة بالتتمر (الكلية)	اريد	156	3.41	5.519	0.020	216	0.157
	توليدو	62	3.28				

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.001$

ثانياً- نتائج الفرق بين متوسط موافقة العاملين على العوامل المرتبطة بسلوكيات التتمر بين الكليتين: يتبين من الجدول نفسه أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية $p \leq 0.001$ في متوسط العوامل المتعلقة بردود فعل الإدارة ما بين الكليتين. وبالعودة الى قيم المتوسطات الحسابية لمجال ردود فعل الإدارة نجد أن المتوسط الأعلى يخص كلية اريد، مما يعني أن ردود فعل الإدارة في كلية اريد تعتبر عامل مسبب ومرتبب بسلوكيات التتمر بشكل أكبر وبفارق دال احصائيا من ردود فعل الإدارة في كلية توليدو. وربما يكون ذلك مؤشراً على صمت أكبر من قبل الادارة في كلية اريد عن سلوكيات التتمر وعدم الالتفات إلى شكاوي العاملين، وعدم الاهتمام بوضع سياسات واضحة لمحاربة السلوكيات السلبية خاصة التتمر، وكذلك عدم بذل الادارة جهداً كافياً لتحسين التواصل بينهم وبين العاملين، أو التعامل بموضوعية. كما يتبين انه ليس هناك فروق دالة إحصائياً في بقية المجالات او في المتوسط

الكلية مما يعني أن وجهة نظر العاملين في الكليتين حول موافقتهم على أن هذه العوامل مرتبطة بسلوكيات التمر متشابهة ولا فرق بينها.

رابعاً- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون والعوامل المرتبطة بهذه السلوكيات في كل من كلية إربد الجامعية وكلية توليدو.

لاختبار الفرضية الثانية تم حساب معاملات ارتباط بيرسون ما بين سلوكيات التمر والعوامل المرتبطة بها ومجالاتها الأربعة في كل من كلية إربد الجامعية وكلية توليدو (جدول رقم 6).

جدول 6

معاملات الارتباط بين سلوكيات التمر والعوامل المرتبطة بها بمجالاتها الأربعة في كل من كلية إربد الجامعية وكلية توليدو

كلية توليدو		كلية إربد الجامعية		سلوكيات التمر
الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	
Sig	الارتباط r	Sig	الارتباط r	العوامل المرتبطة بسلوكيات التمر
* 0.029	0.278	**0.007	0.216	الثقافة المؤسسية
**0.000	0.441	**0.000	0.319	ردود فعل الإدارة
0.326	0.127	**0.001	0.268	صفات المستهدفين (الضحايا)
**0.001	0.404	**0.000	0.344	صفات المتممين
**0.005	0.353	**0.000	0.540	(الكلية)

** $p \leq 0.01$ * $p \leq 0.05$

بالنظر إلى النتائج في الجدول رقم (6) وحسب تصنيف Zikmund (2000)، يتبين أن الارتباط الكلي بين المتغير المستقل "العوامل التي ترتبط بسلوكيات التمر" والعامل التابع "سلوكيات التمر"، ارتباطاً إيجابياً متوسطاً في الكليتين، كذلك يتبين أن الارتباط بين كل من عامل "ردود فعل الإدارة، وصفات المتممين" من جهة وسلوكيات التمر من جهة أخرى ارتباطاً إيجابياً متوسطاً في الكليتين أيضاً. وأن الارتباط ما بين كل من عامل "الثقافة المؤسسية وصفات المستهدفين" من جهة وسلوكيات التمر من جهة أخرى ارتباطاً إيجابياً منخفضاً في الكليتين أيضاً.

وعلى الرغم من أن قيم معاملات الارتباط تدل على ارتباط إما إيجابي متوسط أو إيجابي منخفض إلا أنها جميعاً دالة إحصائية عند مستوى معنوية $p \leq 0.01$. باستثناء الارتباط ما بين عامل "الثقافة المؤسسية" وسلوكيات التمر في كلية توليدو فهو دال احصائياً عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$. وكذلك ما بين عامل "صفات المستهدفين" وسلوكيات التمر التي لم يكن لها أي دلالة إحصائية. إن هذه الدلالات الإحصائية تعني أن هذه الارتباطات

حقيقية وليست ظاهرية. وقد يعود ذلك إلى أن العوامل التي تم تحديدها في هذه الدراسة ربما كانت من أبرز العوامل التي تؤدي إلى سلوكيات التمر في مكان العمل كما أشار إليها الكثير من الباحثين وتم توضيحها في الإطار النظري لهذه الدراسة.

تعتقد الباحثتان أنها ربما تكون عوامل حاسمة في ظهور سلوكيات التمر، لأن المتمم يحتاج إلى طرفين؛ متمم وصحية، والتفاعل بينهما لا بد من أن يتم في بيئة لها صفات وسمات معينة تشكل الثقافة السائدة فيها، وأن عملية السيطرة على هذه الثقافة وتحويلها من ثقافة سلبية إلى إيجابية هي مهمة الإدارة بالدرجة الأولى، وما تحمله من أفكار واعتقادات. وربما يكون دور الإدارة هو الأهم في هذا الموضوع، لأن أي مجموعة من الأشخاص في بيئة العمل يحتاجون إلى قيادة حكيمة لتنفيذ أهدافهم وأهداف العمل معاً، فإذا كانت ردود فعل الإدارة تجاه ما يحدث في بيئة العمل سلبية، أدى ذلك بالتأكيد إلى زيادة الظواهر السلبية، ومنها ظاهرة التمر، وهذا ما أكدته نتائج هذا الجزء من البحث. حيث إن معاملات الارتباط بين صفات المتممين وردود فعل الإدارة من جهة وسلوكيات التمر من جهة أخرى كانت هي الأعلى.

توصيات واقتراحات الدراسة

- استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثتان بأن تسعى إدارة كل من الكليتين إلى:
- 1- إيجاد بيئة عمل آمنة للعاملين وداعمة للإنجاز والإنتاجية في مجال التعليم والبحث.
 - 2- تطبيق سياسة عدم التهاون مع ظاهرة التمر والتحرك السريع تجاه محاربتها.
 - 3- التوصية لأصحاب القرار في الإدارة العليا إضافة مادة إلى النظام تمنع التمر وتعاقب عليه، وتطوير إجراءات عملية لمحاربة هذه الظاهرة مثل: إشراف ورقابة إضافية، تدريب العاملين على كيفية التعامل مع التمر، تفعيل الإرشاد النفسي والاجتماعي، تفعيل الأنشطة التي تهدف إلى إقامة علاقات صحية بين العاملين.
 - 4- التقييم العلني للعاملين أكاديميين وإداريين، وتشجيع المنافسة الإيجابية في العمل.
 - 5- تشجيع العاملين الذين يتصفون بالصمت على الحديث حول ما يواجههم من مشاكل، وتقديم الحماية لهم.
 - 6- التركيز على التدريب الذي يهتم بزيادة مهارات العاملين في التواصل وبناء الفريق، وحل الصراع، وطرق التعامل مع التغيير.
 - 7- خلق بيئة عمل تتمتع بالشفافية بين العاملين والإدارة، وفتح قنوات الاتصال بينهما.
- وتقترح الباحثتان إجراء دراسات مستقبلية حول ظاهرة التمر في المؤسسات الأكاديمية الأخرى مثل الجامعات الحكومية والخاصة، والكليات الأخرى في الأردن والدول العربية للتعرف على مدى انتشار هذه الظاهرة، وفيما إذا كانت موجودة في مختلف هذه

المؤسسات أم أنها حالة خاصة بكلية إربد الجامعية وكلية توليدو. كما تقترح الباحثان إجراء مزيد من الدراسات حول هذه الظاهرة، بحيث تتناولها من أكثر من زاوية مثل: تنمر أعضاء هيئة التدريس على الطلبة، أو تنمر الطلبة على أعضاء هيئة التدريس، أيضاً أثر التنمر على إنتاجية الفرد والمؤسسة، والآثار النفسية والاجتماعية التي يعاني منها ضحايا التنمر، والنمط القيادي وعلاقته بانتشار ظاهرة التنمر... إلخ.

المراجع

- أبو غزال، معاوية (2009). الاستقواء وعلاقته بالشعور بالوحدة، والدعم الاجتماعي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 5(2)، 80-113.
- جرادات، عبد الكريم (2008). الاستقواء لدى طلبة المدارس الأساسية، انتشاره والعوامل المرتبطة به. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 4(2)، 109-124.
- الحوالدة، محمد خلف (2011). *فاعلية التدريب التوكيدي في تحسين تقدير الذات والتكيف لدى الطلبة ضحايا الاستقواء*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عواد، محمد مصطفى ذيب (2009). *أثر كل من العدائية والغضب والاكنتاب في سلوك الاستقواء لدى الطلبة المراهقين في مدينة الزرقاء وعلاقته بالسلوك الاجتماعي المدرسي والفاعلية الذاتية لديهم*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مzahرة، ليث غازي (2009). *استراتيجيات التعامل المستخدمة من قبل ضحايا الاستقواء في مدارس عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- Alsriver, J. (2008). *How to handle a workplace bully*. Retrieved, June 4th, 2103, from: <http://workplacebullying.org>.
- Canada Safety Council. (n. d). *Bullying in the workplace*. Retrieved June 7th, 2013, from: <http://archive.safety-council.org>
- Casell, M.A. (2011). Bulling in academy: Prevalent, significant, and incessant. *Contemporary Issues in Education Research*, 4 (5), 33-44.
- Crothers, L. M., & Levinson, E. M. (2004). Assessment of bullying: A review of methods and instruments. *Journal of Counseling & Development*, 82 (4), 496-503.
- Dedyna, K. (2008). *Bullied right out of the door*. Retrieved June 7th, 2013 from: <http://www.workplacebullying.org>.
- Devoe, J. F., & Chandler, K. (2005). *Student reports of bullying, statistical analysis report*. U.S. Department of education,

- Institute of Education & Sciences, National Center for Education Statistics. Retrieved online from: 2005319_ pdf.
- Dunn, K. (2000). Bullying in the workplace often goes unnoticed. *Workforce*, 79 (4), 28.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. In Einarsen, S. Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (Eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Fogg, P. (2008). Academic bullying. *Chronicle of Higher Education*, 55 (3), 10.
- Fox, S., & Stallworth, L., (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychological Journal: Practice and Research*, 61 (3), 220-241.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. In: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (Eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Ideas and Training (n.d). *Workplace bullying and harassment prevention training*. Retrieved June 4th, 2013, from: <http://www.ideasandtraining.com>.
- Keashly, L., & Neuman, J.H. (2010). Faculty experiences with bullying in higher education, Courses, Consequences, and management. *Administrative Theory and Praxis*, 32 (1), 48-60.
- Kimys, L.B., (2008). Bullying and suicide, a review. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 20 (2), 133-154.
- Kircher, J., Stilwell, C., Talbot, E.P., & Chesborough, S. (2011). *Academic bullying in social work departments: The silent epidemic*. NACSW Convention Proceedings, 1-29.
- Kumpulainen, K. (2008). Psychiatric conditions associated with bullying. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 20 (2), 121-132.
- Lester, J. (2009). Not your child's playground: Workplace bullying among community college faculty. *Community College Journal of Research & Practice*, 33 (5), 446-464.
- Lewis, D. (2002). *The social construction of workplace bullying- A sociological study with special reference to further and higher education*. Unpublished doctorate thesis, School of social sciences and education, University of Wales.

- Lewis, D. (2004). Bulling of work, the impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance & Counseling*, 32 (3), 281-299.
- Matthiesen, S.B., Aasen,E., Holst, G., Wie, K., & Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: A case study of bullying at work. *International Journal of Management & Decision making*, 4 (1), 96-112.
- McKay, R., Amold, D., Fratzl, J., & Thomas, R. (2008). Workplace bullying in academia: A Canadian Study. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 20 (2), 77-100.
- Namie,G. (2003). *The bully at work*. Naperville, IL; Sourcebooks, Inc.
- O'Moore, M. (n.d). *No one benefits from bullying*. Anti bullying Centre, Trinity College, Dublin. Retrieved, June 4th, 2013, from: <http://www.abc.tcd.ie/>
- Peyton, P. (2003). *Dignity at work*. New York: Brunner, Routledg Publishers.
- Raineri, E.M., Frear, D.F., & Edmond, J.J. (2011). An examination of the academic reach of faculty and administrator bulling. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (12), 1-29.
- Ross, P. N. (1998). *Arresting violence: A resource guide for schools and their communities* Toronto: Ontario Public School Teachers Federation. Retrieved June 15, 2013,From: Wikipedia, <http://ar.wikipedia.org/wiki>.
- Simpson, R., & Cohen, C. C. (2004). Dangerous work: The gendered nature of bulling in the context of higher education. *Gender, Work and Organization*, 11 (2), 163-186.
- Sweeney, P. (2007). Organizational chaos and relative powerlessness, Breeding ground for bullies? Research Brief. *Academy of Management Perspective*, 27-28.
- Syedain, H. (2006). *Nowhere to run. people management*. Retrieved June 7th, 2013 from: <http://www.peoplemanagement.Co.uk>.
- Tambaugh, E. (2003). There is no room for workplace bullies in the best places to work. *Houston Business Journal*. Retrieved, June 7th, 2013, from: <http://www.bizjournals.com>.
- Whitted, K. S., & Dupper, D. R. (2005). Best practices for preventing or reducing bullying in schools. *Children and Schools*, 27 (3), 167-175.
- Williams, K. D., Forgas, J. P., & von Hippel, W. (Eds) (2005). *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection & bullying*. New York: Psychology Press.
- Workplace Bullying Institute (N.D). *Definition of workplace bullying*. Retrieved, June 3th, 2013, from: <http://www.workplacebullying.org/>.

Zikmund, W., G. (2000). *Business research methods (6th ed.)*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

Bullying Behaviors Practiced by Employees at Academic Institutions in Jordan and the Factors Related to it (Case Study)

Dalal mohamad Al-Zoubi

Associate professor, Education science department, Irbid College, Al-balqa Applied University
dalalzoubi@yahoo.com

Razan Ali Mhedat

Student, Education science department, Irbid College, Al-balqa Applied University

Abstract: This study aimed to explore the bullying behaviors practiced by employees, in Irbid University College and Toledo College, and to identify the factors related to these behaviors, which are, institutional culture, administration responses, victims characteristics, bullies characteristics. Case study was used to achieve the purposes of the study, Irbid University College and Toledo College. The researchers used a questionnaire to measure the bullying behaviors and the factors related to it. All employees have been asked to answer it. The results of the study found that the level of employees Practices of bullying behaviors at Irbid College is high, and at Toledo College is moderate. And the degree of employees approval of the factors related to bullying at Irbid College is high, and at Toledo College is moderate. In addition to, that there is a statistically significant correlation between bullying behaviors and the related factors in the two colleges. A number of recommendations emerged from the results of the study , namely: 1- creating a safe working environment, 3- the application of the zero tolerance policy in the face of the phenomenon of bullying, 4- focus on training which increase the skills of workers in communication, team-building and conflict resolution.

Keywords: Bullying behavior, Factors related to bullying, Academic institutions.