

## القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتنمر الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

د. هاني عبدالحفيظ عبد العظيم  
دكتوراه في الصحة النفسية  
والإرشاد النفسي مدير وحدة  
الجودة بالمعهد العالي للعلوم  
الإدارية

د. محمد حسن علي الأبيض  
أستاذ الصحة النفسية المساعد  
كلية التربية بوادي الدواسر  
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز  
كلية التربية، جامعة دمام.

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى بحث علاقة القيادة الخادمة بالتنمر الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية، وكذلك بحث أثر متغيرات (الجنس- المستوى التعليمي- الخبرة) على العلاقة بين القيادة الخادمة والتنمر الوظيفي لدى عينة قوامها ( ١٥٠ ) معلم من معلمي المدارس الحكومية وتشكلت أدوات الدراسة من قائمة لمقياسي القيادة الخادمة ومقياس التنمر الوظيفي، من إعداد الباحثان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة على مقياس القيادة الخادمة، ودرجاتهم على مقياس التنمر الوظيفي، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى إمكانية التنبؤ بالتنمر الوظيفي من خلال بعض أبعاد القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد التنمر الوظيفي بين أفراد العينة ترجع لمتغير النوع لصالح الذكور و متغير الخبرة؛ بينما لا يوجد تأثير دال لمتغير المؤهل الدراسي على أبعاد متغير التنمر الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة- التنمر – التنمر الوظيفي- مديري المدارس- المعلمين- المدارس الحكومية.

### Abstract

The current study aimed at examining the relationship of servant leadership with job bullying among managers from the viewpoint of teachers in government schools, as well as examining the effect of variables (gender - educational level - experience) on the relationship between servant leadership and job bullying among a sample of (150) teachers from government schools. The study tools included a list of the measurement scale for the servant leadership and the measurement scale of bullying, prepared by the researchers. The results of the study conquered a statistically negative relationship between the responses of the sample individuals

on the servant leadership scale, and their degrees on the bullying scale. In addition, the study results indicated the possibility of predicting bullying through some dimensions of servant leadership among the study sample of government school teachers, as well as the presence of statistically significant differences on the dimensions of functional bullying among the sample individuals due to the gender variable in favor of males and the variable of experience; while there was no significant effect of the educational level variable on the dimensions of the variable job bullying.

**Key words:** Servant leadership – bullying- job bullying -- school administrators- teachers - government schools.

### أولاً: مقدمة:

لقد برزت القيادة بوصفها مفهوماً مهماً للبحث في السنوات الأخيرة في مؤسسات التعليم؛ فالطبيعة المتغيرة لقطاع التعليم تدفعنا إلى الاعتقاد إلى أن القيادة الفاعلة والموظفين الملتزمين بمؤسساتهم التعليمية يشكلان ضرورة وأهمية لها؛ كي تتمكن من التعاطي مع الطلب على الالتحاق بها. (Yahaya & Ebrahim, 2016). حيث تلعب القيادة دوراً هاماً ومؤثراً في المؤسسات التربوية؛ من خلال قدرتها على التأثير على الروح المعنوية للعاملين وخاصة المعلمين وخلق الدافع لديهم للعمل والانتاج.

فالعلاقة السليمة والفعالة؛ التي تدعمها الإنسانية بين المدير ومرووسيه داخل المدارس؛ تلعب دوراً فعالاً في التخلص من مشاكل الاتصالات الروتينية والتنظيمية، داخل المؤسسات التربوية والتي تحتاج إلى الفاعلية التنظيمية؛ لتحقيق أهدافها المخطط لها.

ووفقاً لنتائج دراسة (Peachy & Parris, 2012) فإن نجاح جميع الهياكل التنظيمية، السياسية أو الاقتصادية، يعتمد على القيادة الفعالة؛ حيث أنها تمثل "العامل الحاسم في نجاح المؤسسات، فالقيادة هي علاقة يؤثر فيها القائد ويتأثر بها مرووسيه، فالتأثير شرط لا غنى عنه للقيادة وبدون تأثير؛ فالقيادة غير موجودة "كما يجب أن يكون للقائد تأثير على سلوك مرووسيه لإنجاز الأهداف التربوية ومساعدتهم على التعلم والنمو.

في هذا الإطار يؤكد (Carlson, c. & Roberts, K, ٢٠٠٨) على أهمية دور القيادة التربوية الخدمية في منع السلوك السيئ وتعزيز السلوك الجيد في العمل. كما أشارت الأبحاث إلى أن التنمر في مكان العمل يؤثر على نجاح وكفاءة الأهداف التنظيمية وعلى بيئة العمل في المؤسسات التربوية.

فالتنمر في المؤسسات التربوية غالباً ما يحدث من خلال سلوكيات غير جسدية مؤذية، وذلك بأن يقوم فرد أو مجموعة أخرى باستهداف فرد أو مجموعة أخرى والتي تسمى بالضحية، ويتميز التنمر غالباً بأنه يسلك سلوكاً متكرراً لأجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين، أو للحصول على مكاسب مادية أو اجتماعية أو وظيفية مختلفة.

كما أن إنشاء بيئة تعليمية تسمح للطلاب فيها باكتساب المعرفة والتعاون مع بعضهم البعض، تستلزم وجود معلمين ملتزمين بوظائفهم، كما يحتاج المعلمون من المسؤولين إلى خلق بيئة تعليمية، تتحقق فيها الكفاءة ولديها القدرة على خلق التحفيز، فالالتزام التنظيمي للمعلم، يتشكل من: "إيمان الموظف وقبول أهداف المنظمة وقيمتها، ورغبة الموظف في بذل جهد، والرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في منظمة العمل" (Celep, 2000:4) كما تعتمد فعالية المؤسسة التعليمية على التفاصيل التي تعمل بها المدرسة، كما يمثل مديري المدرسة مستوى السلطة للمعلمين، أيضاً يمثل المعلمين مستوى السلطة للطلاب، وبالطبع، فالالتزام المعلمين المهني له تأثير مباشر على النتيجة التي تؤثر على فعالية المدرسة. (Pavelitch, A.,L. 2018: 2))

وطبقاً للتوجهات الحديثة لعلم النفس الإيجابي في خلق السعادة في بيئة العمل؛ فقد ركزت الدراسات الحديثة على متغيرات الإيثار والتسامح والحكمة والتمكين، وهي ما تضمنته القيادة الخادمة في الكثير من الدراسات التي تم توظيفها داخل البيئات التربوية كالمدارس والجامعات.

كما أن القيادة الخادمة تزيد من الثقة التنظيمية للعاملين بالمدرسة ثقة في أنفسهم وفي الآخرين، وتهتم بتحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، والاهتمام بتوقعات العاملين، وإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم أداءهم المهني، وجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي في أداء واجباتهم المهن،

(Afaq& et.al.,2017,1032)) وتقوية إحساسهم بالأمان النفسي من خلال الدعم والرعاية والاهتمام والعدالة والموضوعية، وإزالة كافة العوائق التي تحول التواصل الفعال بين كافة العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للحوار والمناقشة، وتشجيعهم على تقديم المساهمات والمقترحات والتعليقات والتي تكون موضع تقدير واحترام (Erkutlu&Chafra,2015,31)

ولا يمكن تحقيق المتوقع من المنظمات والمؤسسات التربوية في ظل بيئة عمل تنتشر فيها سلوكيات عدائية مثل التنمر والعنف من الأقران والزملاء أو القيادات في

المستوى الأعلى، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة وسلوكيات التنمر داخل المؤسسات التربوية.

ثانياً: مصطلحات الدراسة:

### ١- القيادة الخادمة: Leadership Servant

كما يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها: "شعور وإحساس طبيعي بالرغبة القوية والحقيقية لدى الفرد لتقديم الخدمات للآخرين." (keets, 2017,35) ويمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائياً: نمط من أنماط القيادة داخل المدارس والمؤسسات التربوية، تحقق جودة الحياة الوظيفية للمرؤوسين من المعلمين والعاملين، وتوفر بيئة عمل تتحقق فيها السعادة التنظيمية، والمصلحة المشتركة للمؤسسة والعاملين بها، ويشعر العاملون بها بأن المدير خادم لهم ويحقق ذواتهم. (الباحثان).

### ٢- التنمر الوظيفي:

التنمر في مكان العمل: هو التعرض المتكرر لسوء المعاملة والاعتداءات من الآخرين داخل المنظمة بما في ذلك المشرفين، والمرؤوسين، والزملاء. (Einarsen, H. and N., 2009).

ويمكن تعريف التنمر الوظيفي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: السلوكيات التي تصدر من المشرفين والمدراء وأحياناً الزملاء، تؤدي إلى خلق بيئة عمل لا تتمتع بالجودة والسعادة التنظيمية، تتحقق فيها حالة من التدفق النفسي والشعور بالانغماس في العمل. (الباحثان).

### ■ ثالثاً: مشكلة الدراسة:

إن خصائص وصفات الشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين، حيث توضح الدراسات التي أجرتها مؤسسة جالوب (Gallup Organization) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء، وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون شركاتهم لا يتركون الشركة نفسها وإنما يتركون الرئيس. (Hunter, 2004).

حيث تظهر الأدبيات المتوفرة في موضوع القيادة الخادمة أن الأبحاث ذات العلاقة قد ركزت على تطوير طرق قياس عديدة للقيادة الخادمة وليس على فهم علاقة القيادة الخادمة باتجاهات وسلوك العاملين في المؤسسات. (Lapointe & Vandenberghe, 2015)

وفي ذات السياق فقد أظهرت نتائج دراسة (Hoch, Bommer, D., & Wu, 2016) أن الدراسات التجريبية المتوفرة في مجالات القيادة الخادمة قليلة وغير كافية كما هو الحال في الأنماط القيادية الأخرى بالتالي يوجد حاجة ملحة لإجراء مزيداً من البحوث ذات العلاقة، إضافة الى محدودية في الدراسات التي تتناول القيادة الخادمة في ثقافات غير الثقافة الغربية وفي قطاع التعليم على وجه التحديد. (Yahaya & Ebrahim, 2016).

كما أن التنمر الوظيفي يُعد من أحد أهم الأسباب التي تحول دون توفير بيئة عمل إيجابية، تتحقق فيها معايير السعادة التنظيمية ويتمتع فيها المعلمون بالتدفق النفسي والدافعية التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة.

فالتنمر في بيئة العمل قد يتسبب في صعوبات لدى الأشخاص في الانغماس في النوم فقد وجدت علاقة ارتباطية قوية بين التعرض لممارسات التنمر في بيئة العمل والاحترق النفسي والضغط الاجتماعية لدى الموظفين في بيئات العمل التي تتعرض للتنمر من قبل الرؤساء والمديرين. (Hernandez, et. Al.,2018, 165)

ولا يمكن تحقيق المتوقع من المنظمات والمؤسسات التربوية في ظل بيئة عمل تنتشر فيها سلوكيات عدائية مثل التنمر والعنف من الأقران والزملاء أو القيادات في المستوى الأعلى، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة وسلوكيات التنمر داخل المؤسسات التربوية.

وفي ضوء مؤشرات الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث بالتطبيق على بعض مؤسسات التربية والتعليم؛ حيث انتشرت سلوكيات التنمر بين الموظفين بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت تشكل عائقاً أمام تحقيق السعادة التنظيمية وبالتالي جودة الحياة الوظيفية للمعلمين داخل بيئة التعليم.

ومن خلال المقابلات الشخصية مع المعلمين ممن يعملون في مدارس التعليم الحكومي؛ اتضح أهمية تناول متغير التنمر الوظيفي، وإمكانية التنبؤ به من خلال ممارسات القيادة من قبل المديرين، وتطبيقهم لمبادئ التمكين الإداري والعمل على خلق بيئة من السعادة وشيوع حالة من جودة حياة العمل داخل مدارس التعليم الحكومي.

وبناءً على ما تقدم من مبررات؛ مثلت الدافع للدراسة الحالية؛ حيث دراسة أثر ممارسات القيادة الخادمة باعتبارها أحد أهم صور القيادة التي تؤثر بشكل كبير على توفير بيئة عمل، تتحقق فيها السعادة التنظيمية، وتزيد فيها معدلات الرضا المهني والنفسي داخل بيئة المدرسة، من حيث علاقتها أو من حيث تأثيرها على زيادة أو على

الحد من تأثير سلوكيات التنمر الوظيفي داخل المدرسة؛ مما قد يؤثر ايجابياً أو سلباً في تحقيق السعادة التنظيمية وجوده الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات التربوية التابعة لوزارة التعليم.

#### رابعاً: أهداف البحث:

##### يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- إبراز أهمية دور القيادة الخادمة (التمكين- الإيثار- التواضع- الاهتمام بالمرؤوسين- التصرف بأخلاق – المعالجة العاطفية) في نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها التنظيمية وتحقيق السعادة التنظيمية للمعلمين بها.
- تحديد أهم العوامل التي تقف حائلاً دون تحقيق معدلات عالية من السعادة التنظيمية لدى المعلمين.
- التعرف على أهم العوامل التي تساهم في الحد من معدلات التنمر الوظيفي، وتنبأ به داخل مؤسسات التعليم بمصر.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أهمية الجانب الذي تتصدى لدراسته؛ حيث تسعى لبحث العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين- التعاطف مع المرؤوسين - التواضع - الإيثار -مساعدة المرؤوسين - المعالجة العاطفية) وبين التنمر الوظيفي (النقد المستمر- الصراخ العلني – الضغط غير المبرر) بأبعاده المختلفة للمديرين من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية.

##### ويمكن أن تتشكل الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

١. تزايد معدلات التنمر الوظيفي داخل المؤسسات التربوية وخاصة المصرية منها، وغياب الحالة المعنوية الإيجابية، كجودة الحياة الوظيفية والسعادة وبالتالي تدني معدلات التدفق النفسي؛ مما يترتب عليه انخفاض جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات المستهدفة من البحث الحالي.

٢. أهمية البيئة التي تطبق فيها الدراسة وهي البيئة التعليمية لمؤسسات التعليم، لما للتعليم من أهمية كبيرة في غرس قيم الانتماء لدى متلقي الخدمة.

#### • الأهمية التطبيقية للدراسة:

١. تقديم معلومات ومعارف جديدة تساعد متخذ القرار وخصوصاً إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم والمسؤولة عن تعيين المديرين وتدريبهم والذين يمتلكون القدرة والرغبة للعمل بوظائف قيادية بوزارة التربية والتعليم.

٢. تسليط الضوء على مجموعة من المتغيرات ذات الأهمية مثل القيادة الخادمة والتنمر الوظيفي في بيئة العمل التربوية.

#### سادساً: حدود الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** تمثل الحد الموضوعي لهذه الدراسة في دور ممارسات سلوكيات القيادة الخادمة للمديرين والمشرفين في الحد من سلوكيات التنمر الوظيفي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بالمدارس الحكومية بوزارة التربية والتعليم.

**الحد المكاني:** تمثل الحد المكاني لهذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم (إدارة السادات التعليمية).

**الحد البشري:** تمثل الحد البشري لهذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس من المعلمين بمدارس إدارة السادات التعليمية بمحافظة المنوفية.

**الحد الزماني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

#### سابعاً: الإطار النظري للدراسة:

##### ■ القيادة الخادمة:

يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها "هي الشكل الأخلاقي للقيادة الكاريزمية التي تشتمل على مجموعة من العناصر تتمثل في التواضع وقوة العلاقات، والاستقلالية، والتنمية الأخلاقية لهيئة العاملين، والتوجه نحو تحقيق الخدمة.

(Doraiswam, 2018,180)

وبالإضافة الى ما سبق فإن القيادة الخادمة تؤثر في المناخ التنظيمي بصورة إيجابية، فتجعل العاملين أكثر إيجابية وتقانياً في بيئة العمل، ويقومون بالمهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية الصعبة دون خوف أو تردد، ويكونون أكثر التزاماً وتنظيماً، وعدم الإحساس بالإجهاد في العمل، والشعور بالفخر والانتماء والولاء للمُنظمة، وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز، والرغبة القوية في البقاء في العمل والاستمرارية فيه. (Jaramillo & et.al.,2010,2)

##### أهمية القيادة الخادمة:

تمثل القيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بتنمية رأس المال البشري التي تحتاج إليها جميع المؤسسات بدون استثناء، من أجل تحقيق أهدافهم.

فالقيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً؛ مما يكمل تلك لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين والقادة في ذلك هم القادة الخادمون الذين يقدمون النموذج في أن يخدموا أولاً ومن ثم يقودوا أو يستطيعوا أن يقودوا لكي يستطيعوا خدمة العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملين بخدمة الآخرين.  
(دهليز & غالي: ٢٠١٨، ٤٧٠)

#### أبعاد القيادة الخادمة:

حدد جرينليف عدة أبعاد للقيادة الخادمة تتمثل في العقلانية والحكمة، والحرية والاستقلال الذاتي، والإيثار، والمعالجة، والتخطيط المقنع، والتنظيم الإداري المتميز، وتقديم مصلحة الآخرين على مصلحته الشخصية.  
(Hayden,2011,5)

كما قام كثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة الخادمة استفادة من نموذج روبرت جرينليف، حيث وضع سبيرس Spears عامي 1995، 1998 م نموذجاً تضمن عشر سمات رئيسة للقائد الخادم تتمثل في الاستماع والإصغاء، والتأثير العاطفي، والمعالجة، والوعي والإدراك، والإقناع، وتصور المستقبل، والبصيرة والفراسة والحكمة، وتيسير إدارة الخدمة، والالتزام بالتنمية المهنية للعاملين، وبناء المجتمع المؤسسي وفق أسس وقواعد علمية سليمة (Bufalino,2017,134).  
وفي عام 2003 م قام باتريسون Patterson بتقديم نموذجاً مختلفاً للقيادة الخادمة اشتمل على سبعة مجالات رئيسة هي: المودة والتعاطف، والتواضع، والإيثار، والثقة، والتمكين، وتيسير شئون الخدمة. (Olesia & et.al.,2013,88).

#### ثانياً: التنمر في بيئة العمل:

#### مفهوم التنمر: Bullying

#### التنمر:

هو ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد مرؤوسيهم، هذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكال عدة مثل اللفظية، غير اللفظية، النفسية، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات، كل هذه إشارات على أن هناك من يتنمر وينصب مكائد للموظفين، هذا النوع من العدوان في أماكن العمل في معظم الحالات يقوم به

المتنمرين من الرجال، يمكن أن تكون سرية أو علنية لكنها دائماً سيئة وتؤثر على الحياة المهنية والشخصية، والصحية، وفي بعض الحالات القصوى قد تؤدي إلى الانتحار.

### التنمر في العمل:

تعود أهمية دراسة التنمر في بيئة العمل إلى أمرين، أولهما: قيمة العمل في حياة الفرد وأثر ذلك على علاقته بالآخرين المحيطين به؛ فسعاده الفرد في حياته، هي انعكاس لسعادته في العمل والعكس صحيح، إذ أن توافقه المهني له تأثير على نفسية الفرد واتزانه وصحته الجسمية والنفسية في كافة جوانب الحياة الأخرى، الأسرية والاجتماعية وغيرها. (بشرى أرنوط، ٢٠١٩: ٤)

وهنا تتجلى أهمية الإرشاد والعلاج النفسي في بيئة العمل في نمو الشخص وتوافقه وصحته النفسية، فالمهنة لها علاقة وثيقة بالذات والشخصية، والمهنة هي العمل الذي سيقضي فيه الفرد حياته كلها، والعمل هو الذي يجعل للحياة معنى ويجعل للإنسان نفسه قيمة اجتماعية، حيث يمثل أهم أدواره الاجتماعية في الحياة. (حامد زهران، ٢٠٠٥: ٢٥)

إن التنمر في المؤسسات التربوية وأماكن العمل بصفة عامة ليس بالضرورة أن يكون مرتبطاً بأعمال غير قانونية أو ضد أنظمة المؤسسة المسيرة لها، ومع ذلك فإن الأضرار تكون جد جسيمة ضد الروح المعنوية ومستويات الرضى المهني لدى العاملين.

### أشكال التنمر:

تتمثل صور التنمر في بيئة العمل، حيث تتمثل في بعض السلوكيات ومن بين حالات التنمر في بيئة العمل الأكثر شيوعاً وأكثرها تداولاً بين المنظمات (Turner, 2014) والتي تتمثل في:

#### ١. الصراخ العلني: (Screaming- Mimes)

هو سلوك عدواني ينتج عن طريق رفع الصوت والكلام بلهجة غليظة وطريقة غير مقبولة اجتماعياً وكذلك استخدام الألفاظ البذيئة مما ينتج عن ذلك انطباع سيئ من قبل المعلمين والعاملين، الذين يقعون تحت سيطرة المشرف أو المديرين وهو سلوك شائع، إلا أنه من أسوأ الطرق للتعامل مع العاملين، مما يجعلهم دائماً في حالة توتر. وهو أسلوب متكرر في المؤسسات كطلب من العاملين أداء واجباتهم وعملهم بصورة سلبية وبصوت مرتفع وبدون مبرر وكذلك شعور الموظفين بالعمل بالخوف والتهديد نتيجة الصراع العلني من قبل المشرفين. (سارين، ٢٠١٨: ٣٠).

## ٢. الانتقاد المستمر:

هي انتقاد العاملين في المنطقة على فعل أو كلام أو تصرف بدون توقف ولأكثر من مرة واحدة وقد يكون غير مبرر وبصورة مستمرة، الأمر الذي يجعل العامل ضعيف الشخصية وليس له الرغبة في العمل. (Namie, 2017)

حيث أن النقد الغير مبرر والمستمر؛ من شأنه فقد العامل لثقتة بنفسه، بالتالي غياب القدرة على الابداع والابتكار في العمل، وخسارة كبيرة للمنظمة.

## ٣. الضغط غير المبرر:

يقصد بالضغط غير المبرر: بأنه الضغط على العامل بوسائل مختلفة سواء كانت في إسراع الإنجاز المهام المطلوبة منهم.

## ثامناً: دراسات سابقة:

■ المحور الأول: دراسات تناولت متغير القيادة الخادمة، من حيث علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى:

وعن علاقة القيادة الخادمة ببعض المتغيرات فقد تشكل مقياس القيادة الخادمة لدراسة ((Sahawneh & Benuto, 2018) من خمسة جوانب، هي (الإيثار، التعاطف، والحكمة، الإقناع، والإشراف التنظيمي)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباطاً إيجابياً قوياً بين جميع سلوكيات القيادة الخادمة ورضا الطلاب، وأوصت الدراسة بإجراء بحث مستقبلي في القيادة الخادمة من حيث علاقتها بالتعلم عبر الإنترنت في مؤسسات التعليم العامة، وكذا المنظمات الربحية والمؤسسات الخاصة.

كما أشارت نتائج دراسة (Türkmen, F., & Gül, İ. 2017) إلى أن مديري المدارس لديها بعض سلوكيات القيادة الخادمة؛ كالتواضع والمسؤولية الإدارية والتمكين والتسامح، وكانت درجة تمتع المعلمين بالالتزام التنظيمي معتدلة، ولم توجد اختلافات تعزى لمتغيرات الجنس أو الحالة الاجتماعية أو الأقدمية، بينما كان هناك اختلاف لآراء المعلمين لمديري المدارس حول التمتع بسلوكيات القيادة الخادمة تعزى للجنس والأقدمية، ولم توجد اختلافات تعزى للحالة الاجتماعية.

كما أشارت نتائج دراسة (حسام الدين ابراهيم ، سعيد راشد، ٢٠١٨) إلى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع المحاور وهي (تقدير الآخرين -تنمية الأفراد - بناء المجتمع المدرسي -إظهار الأصالة -توفير القيادة- المشاركة في القيادة)، كما كشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha$  )

(  $0.05 \leq$  تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وأبرزت نتائج دراسة **حلبى (٢٠١٦)** أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة كانت كبيرة بشكل عام، وفي مجالات الدراسة الخمسة وهي الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو المهمة، والخصائص الموجهة نحو العمليات، والسلوك التنظيمي للقيادة.

وخلصت نتائج دراسة **صلاح الدين (٢٠١٦)** إلى أن بنية القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المصرية تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: الرعاية والتخطيط المقنع، والإيثار والتلاحم العاطفي، والحكمة، وأن تقدير المعلمين لممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة منخفضة في الأبعاد السابقة، كما اهتمت بها كثير من الدراسات السابقة الأجنبية بالقيادة الخادمة، حيث توصلت نتائج دراسة **اكاندو (Ekundayo, 2010)** إلى نموذج للقيادة الخادمة للمؤسسات التعليمية في بلاد غرب أفريقيا مثل غانا ونيجيريا يركز على عشر سمات رئيسة هي: الاستماع، والتعاطف، والرعاية والاهتمام والمعالجة، والوعي، والإقناع، والإطار المفاهيمي، وتيسير شؤون الخدمة، والالتزام نحو نمو الأفراد، وبناء المجتمع. وعن دور القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين المبتدئين،

فقد قام اشارت نتائج دراسة **(McManmon, M. F., et.al 2016)** أن الرضا الوظيفي للمعلمين المبتدئين كان إيجابياً متأثراً بممارسات القيادة الخادمة وكانت القيادة المدرسية يقدرها المعلمين المبتدئين، يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويمكنون الآخرين من الحصول على نتائج إيجابية، مما انعكس على الرضا الوظيفي للمعلمين المبتدئين وأوصت الدراسة إلى ضرورة التمكين النفسي الإضافي للمعلمين المبتدئين والتركيز المستمر على ممارسة السلوك الأخلاقي وتثمين جهود الآخرين.

**المحور الثاني: دراسات تناولت متغير التنمر الوظيفي، من حيث علاقته ببعض**

**المتغيرات الأخرى:**

نظراً لأهمية التأثير السلبي لسلوكيات التنمر في بيئة العمل، فقد قامت **(بشرى أرنوط، ٢٠١٩)** بدراسة؛ أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين الضابطة والتجريبية لصالح المجموعة التجريبية في التنمر الوظيفي، مما يشير إلى فاعلية البرنامج.

وفي نفس الإطار؛ فقد أشارت نتائج دراسة (Hernandez, et . al. 2018) إلى وجود علاقة قوية بين التعرض للتنمر في بيئة العمل وبعض الأعراض كالاكتئاب والضغط الاجتماعي والاحترق النفسي، والانغماس في النوم.

كما أظهرت نتائج دراسة (Podsiadly & Gamian-Wilk, 2017) أن العلاقة السببية بين خصائص الشخصية وسلوك التنمر ضعيفة جداً، ونستنتج من ذلك أن الخصائص الشخصية لا يمكنها أن تتنبأ بمدى ممارسة الأشخاص لسلوك التنمر في بيئة العمل، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين بعد المقبولية وسلوك التنمر.

فقد أشارت نتائج دراسة (الزعيبي، ٢٠١٤) وتوصلت الدارسة إلى أن مستوى ممارسة الموظفين في كلية إربد لسلوكيات التنمر عال، بينما في كلية توليدو معتدلاً، وأن درجة موافقة الموظفين على العوامل المرتبطة بسلوكيات التنمر، جاء بدرجة عالية في كلية إربد وبدرجة متوسطة في كلية توليدو.

■ المحور الثالث: دراسات تناولت نمط القيادة الإدارية المتبع في المؤسسة من حيث علاقتها بالتنمر الوظيفي:

فقد أشارت نتائج دراسة (Jones, 2017) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي، كذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة الخادمة والتنمر الوظيفي.

وعن علاقة القيادة بالتنمر الوظيفي فقد اشارت دراسة (Yiqiong 2017، Li., et. Al) إلى أن تأثير استخدام القيادة الوقائية مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكيات التنمر بين المعلمين، كما انها تساهم في منع والحد من سلوكيات التنمر داخل منظمات الأعمال.

وعن علاقة القيادة الأبوية بالتنمر في بيئة العمل فقد أشارت نتائج دراسة (Cerit, Y., 2013) إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الأبوية بشكل ملحوظ بالنقد المرتبط بالعمل، والعزلة الاجتماعية، والنقد غير المرتبط بالعمل، ومهاجمة العاملين على آرائهم والعرق الذي ينتمي إليه العاملين، في حين لم يكن هناك ارتباط كبير بين القيادة الأبوية وضغوط المهام، كما أكدت نتائج الدراسة أن القيادة الأبوية تنبئ بشكل كبير بالنقد المرتبط بالعمل، الاجتماعي، بسلوكيات التنمر في بيئة العمل.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

### - من حيث النتائج:

- عرض الباحث فيما سبق العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات سلوكيات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة وممارسات التنمر التنظيمي داخل المؤسسات التربوية والأكاديمية وكذلك المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتي هدفت في معظمها إلى بحث العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة وبين سلوكيات التنمر التنظيمي، واهتمت بعض الدراسات بمحاولة التقليل من أثر سلوكيات التنمر الوظيفي من خلال تعرض العاملين لبرامج ارشادية للحد من أثر التنمر التنظيمي على الإنتاجية وعلى الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.

- كما عرض الباحث في الدراسات السابقة بعض الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في متغير القيادة الخادمة والتنمر التنظيمي والتي يمكن للباحث أن يعرض أهم نتائجها من خلال النقاط الآتية:

١- اتفقت معظم الدراسات السابقة بالنسبة للدراسات التي تناولت البرامج الإرشادية التي استخدمت فنيات إيجابية بأنه من الممكن الحد من سلوكيات التنمر الوظيفي لزيادة معدلات الرضا أو السعادة والتخفيف من حدة الاكتئاب لديهم، وكذلك مستوى التوافق النفسي لدى أفراد العينة المستخدمة.

٢- بينما اختلفت الدراسات السابقة التي قامت بدراسة متغير القيادة الخادمة في درجة توافر مقومات القيادة الخادمة لدى المديرين والقيادات الأكاديمية؛ حيث تواجدت بدرجة كبيرة في بعض المؤسسات ودرجة أقل في منظمات ومؤسسات أخرى.

٣- اتفقت معظم الدراسات التي ربطت بين القيادة سواء القيادة الأخلاقية أو القيادة الخادمة والتنمر في بيئة العمل؛ على أهميتها وفعاليتها في الحد من السلوكيات السلبية وأهمها ممارسات التنمر الوظيفي.

٤- لم يظهر تأثير واضح في التنمر الوظيفي داخل بيئة العمل تعزى لمتغير الجنس والخبرة العملية أو طبيعة الوظيفة إلا في بعض الدراسات القليلة.

### فروض البحث:

١- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد مقياس القيادة الخادمة بأبعاده (التمكين- الإيثار- التواضع- الاهتمام بالمرؤوسين- التصرف بأخلاق - المعالجة العاطفية) ومقياس التنمر الوظيفي (النقد المستمر- الصراخ العلني - الضغط غير المبرر) لدى معلمي المدارس الحكومية.

٢- "يوجد بُعد من أبعاد القيادة الخادمة أكثر اسهاما في التنبؤ بالتنمر الوظيفي لدى عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية "  
٣- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمر الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات (النوع – المؤهل الدراسي – عدد سنوات الخبرة)".  
**ثامناً: أسلوب البحث:**

تناول الباحث كل من مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات، ومتغيرات البحث، وأساليب قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث.

#### أ. مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في المعلمين بوزارة التربية والتعليم بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (١٥٠) معلم من أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة طبقية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث.

#### ب. أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات الخاصة بالبحث:

#### ١- مصادر البيانات الثانوية:

والذي ينطوي على اطلاع الباحث على العديد من المراجع الأجنبية والعربية على اختلافها من كتب ودوريات وبحوث علمية ذات صلة بمتغيرات البحث الحالي، فيما يتعلق بالقيادة الخادمة والتنمر الوظيفي والاطلاع على ما أمكن من سجلات وتقارير داخل المؤسسات التربوية، أسهمت في تشكيل متغيرات البحث الحالي.

#### ٢- مصادر البيانات الميدانية:

وذلك انطلاقاً من القيام بالدراسة الاستطلاعية وجمع البيانات الأولية من مفردات البحث عن طريق الاستقصاء.

#### ج. متغيرات البحث:

سوف تنقسم متغيرات البحث الحالي على النحو التالي:

١- المتغير المستقل: وهو القيادة الخادمة.

٢- المتغير التابع: وهو متغير التنمر الوظيفي

#### د. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في الدراسة الاستطلاعية على المقابلات الشخصية، وتم تصميم الأسئلة وفقاً للدراسات السابقة، كما اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على قوائم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية من العينة، والتي تم توزيعها على المدارس

المختلفة بإدارة السادات التعليمية (محل تطبيق البحث الحالي) وسيتم عرض تصميم ومحتويات قائمة الاستقصاء واختبارها على النحو التالي:

### ١- تصميم قائمة الاستقصاء:

وقد تكونت قائمة الاستقصاء من جزئين كما يلي:

#### الجزء الأول:

اشتمل الجزء الأول من قائمة الاستقصاء على مقياس القيادة الخادمة؛ حيث قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والاعتماد على مقياس دراسة (Jones, 2017) ودراسة (سلوى الحمودي، ٢٠١٧) ودراسة (سمر شيخ السوق، ٢٠١٤)، ودراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦).

#### الجزء الثاني:

اشتمل الجزء الثاني بمقياس التنمر الوظيفي، حيث قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، وتم الاعتماد على مقياس دراسة (Al-gharably, 2014) ودراسة (بشرى أرنوط، ٢٠١٩)، ودراسة (رزان مهيدات، ٢٠١٩) ودراسة (et Hernandez, . al.2018)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من (١ - ٥) حيث يمثل الرقم (١) غير موافق تماماً، في حين يمثل الرقم (٥) موافق تماماً.

### ٢. اختبار قائمة الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة وذلك لتحديد إمكانية الاعتماد عليها والتأكد من مدى توافق هذه المقاييس مع أهداف البحث، ومدى كفايتها لاختبار فروضه وقياس متغيراته، وللتأكد من صدق هذه المقاييس إحصائياً وكذلك إيجاد معامل الثبات.

### ٣. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل البيانات:

#### الإحصاء الوصفي:

وذلك لتقديم صورة عامة عن خصائص عينة البحث وشملت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد والمتدرج باستخدام طريقة Stepwise وذلك لاختبار بقية الفروض، وفروضه الفرعية.

#### أدوات الدراسة:

#### • مقياس القيادة الخادمة:

أ- الصدق: تم حساب صدق المقياس باستخدام الأساليب الآتية:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال علم النفس والإدارة التربوية (ملحق) وذلك لإبداء الرأي حول صلاحية المقياس للهدف الذي أعد من أجله، ومدى دقة الصياغة اللغوية لمفردات المقياس مناسبتها لمستوى أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت نسب الاتفاق بين آراء المحكمين حول مفردات المقياس ما بين (٨٠ % - ١٠٠) وهي نسب عالية؛ مما يشير إلى الصدق الظاهري للمقياس.

### ثانياً- صدق المفردات:

تم حساب صدق المفردات من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة، وذلك بعد تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عدد أفرادها ٥٠ معلماً ومعلمة من نفس المجتمع الأصلي لعينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك جدول (١)

التمكين		التواضع		الإيثار		المعالجة العاطفية		التصرف بأخلاق		خدمة الآخرين	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
.544**	١	.684**	٦	.556**	١١	.453**	١٦	.841**	٢١	.701**	٢٧
.663**	٢	.576**	٧	.657**	١٢	.709**	١٧	.697**	٢٢	.697**	٢٨
.548**	٣	.645**	٨	.579**	١٣	.784**	١٨	.737**	٢٣	.741**	٢٩
.597**	٤	.400**	٩	.512**	١٤	.641**	١٩	.623**	٢٤	.723**	٣٠
.693**	٥	.545**	١٠	.644**	١٥	.507**	٢٠	.650**	٢٥	.650**	٣١
								.559**	٢٦	.559**	٣٢
										.556**	٣٣
										.657**	٣٤
										.627**	٣٥
										.612**	٣٦
										.654**	٣٧

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه (ن = ٥٠)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى صدق المقياس.  
كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة

م	البُعد	معامل الارتباط
١	التمكين	.652**
٢	التواضع	.703**
٣	الإيثار	.655**
٤	المعالجة العاطفية	.637**
٥	التصرف بأخلاق	.605**
٦	خدمة الآخرين	.702**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى صدق المقياس.

(ج) الصدق التمييزي:

تم حساب الصدق التمييزي للمقياس عن طريق ايجاد الفرق بين مجموعة المرتفعين (الإرباعي الأعلى) على المقياس، ومجموعة المنخفضين (الإرباعي الأدنى) باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٣) قيمة "ت" لمعرفة الفرق بين المرتفعين والمنخفضين على مقياس القيادة الخادمة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	البُعد
0.01	7.142	1.391	24.461	13	مرتفعين	التمكين
		2.106	19.461	13	منخفضين	
0.01	5.596	1.589	23.769	13	مرتفعين	التواضع
		2.454	19.230	13	منخفضين	
0.01	6.784	.877	24.461	13	مرتفعين	الإيثار
		3.277	18.076	13	منخفضين	
0.01	8.579	.599	24.769	13	مرتفعين	المعالجة العاطفية
		2.681	18.230	13	منخفضين	
0.01	5.013	2.198	27.000	13	مرتفعين	التصرف بأخلاق
		2.828	25.000	13	منخفضين	
0.01	5.526	2.677	51.000	13	مرتفعين	خدمة الآخرين
		5.289	46.846	13	منخفضين	
0.01	10.983	2.904	175.461	13	مرتفعين	الدرجة الكلية
		8.933	146.846	13	منخفضين	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" لمعرفة الفرق بين المرتفعين والمنخفضين في أبعاد مقياس القيادة الخادمة والدرجة للمقياس دالة إحصائياً عند

مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى القدرة التمييزية للمقياس وهذا يعد مؤشرا على صدق المقياس.

#### ثانياً: الثبات

تم حساب ثبات المقياس باستخدام الأساليب الآتية:

#### أ) إعادة التطبيق:

تم تطبيق مقياس القيادة الخادمة مرتين على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني ١٥ يوماً بين التطبيقين وتم حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على التطبيقين، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات باستخدام إعادة التطبيق.

#### جدول (٤)

معاملات ثبات لأبعاد مقياس القيادة الخادمة والدرجة الكلية باستخدام إعادة

#### التطبيق

م	البُعد	معامل الثبات
١	التمكين	.709
٢	التواضع	.763
٣	الإيثار	.702
٤	المعالجة العاطفية	.717
٥	التصرف بأخلاق	.700
٦	خدمة الآخرين	.789
٧	الدرجة الكلية	.852

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية باستخدام إعادة التطبيق تراوحت ما بين (٠.٧٠٢ - ٠.٨٥٢) وهي معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يشير إلى ثبات المقياس.

#### ب) معامل الفا كرونباخ للثبات:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية له.

### جدول (٥) معاملات الثبات لأبعاد مقياس القيادة الخادمة والدرجة الكلية

م	البُعد	معامل الثبات
١	التمكين	.715
٢	التواضع	.775
٣	الإيثار	.722
٤	المعالجة العاطفية	.780
٥	التصرف بأخلاق	.710
٦	خدمة الآخرين	.804
٧	الدرجة الكلية	.899

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠.٧١٠ - ٠.٨٩٩) وهي معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يشير إلى ثبات المقياس.

#### • مقياس التنمر الوظيفي:

##### الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: الصدق: تم حساب صدق المقياس باستخدام الأساليب الآتية

##### أ) صدق المحكمين:

تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال علم النفس والإدارة التربوية (ملحق) وذلك لإبداء الرأي حول صلاحية المقياس للهدف الذي أعد من أجله، ومدى دقة الصياغة اللغوية لمفردات المقياس مناسبتها لمستوى أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت نسب الاتفاق بين آراء المحكمين حول مفردات المقياس ما بين (٨٥ % - ١٠٠) وهي نسب عالية؛ مما يشير إلى الصدق الظاهري للمقياس.

##### ب) صدق المفردات:

تم حساب صدق المفردات من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة، وذلك بعد تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عدد أفرادها ٥٠ معلماً ومعلمة من نفس المجتمع الأصلي لعينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك جدول (٦)

### معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمى إليه (ن = ٥٠)

الضغظ غير المبرر		الصراخ العلنى		النقد المستمر	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
.701**	١٣	.627**	٨	.645**	١
.677**	١٤	.577**	٩	.703**	٢
.759**	١٥	.641**	١٠	.605**	٣
.712**	١٦	.703**	١١	.517**	٤
.694**	١٧	.615**	١٢	.613**	٥
				.711**	٦
**دال عند مستوى ٠.٠١				.693**	٧

#### يتضح من الجدول السابق ما يلى:

أن معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمى إليه دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى صدق المقياس. كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية لمقياس الانتمى الوظيفى

م	البعد	معامل الارتباط
١	النقد المستمر	.702**
٢	الصراخ العلنى	.659**
٣	الضغظ غير المبرر	.665**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى صدق المقياس.

#### (ج) الصدق التميزى:

تم حساب الصدق التميزى للمقياس عن طريق ايجاد الفرق بين مجموعة المرتفعين (الإرباعى الأعلى) على المقياس، ومجموعة المنخفضين (الإرباعى الأدنى) باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8) قيمة "ت" لمعرفة الفرق بين المرتفعين والمنخفضين على مقياس التنمر الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	البُعد
0.01	3.271	5.966	27.461	13	مرتفعين	النقد المستمر
		1.290	33.000	13	منخفضين	
0.01	7.778	1.941	18.538	13	مرتفعين	الصراخ العلني
		1.922	24.461	13	منخفضين	
0.01	8.277	1.386	18.615	13	مرتفعين	الضغط غير المبرر
		1.109	22.692	13	منخفضين	
0.01	8.273	3.562	69.230	13	مرتفعين	الدرجة الكلية
		3.782	81.153	13	منخفضين	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" لمعرفة الفرق بين المرتفعين والمنخفضين في أبعاد مقياس التنمر الوظيفي والدرجة للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى القدرة التمييزية للمقياس وهذا يعد مؤشراً على صدق المقياس.

ثانياً: الثبات

تم حساب ثبات المقياس باستخدام الأساليب الآتية:

(أ) إعادة التطبيق:

تم تطبيق مقياس التنمر الوظيفي مرتين على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني ١٥ يوماً بين التطبيقين وتم حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على التطبيقين، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات باستخدام إعادة التطبيق.

جدول (٩)

معاملات ثبات لأبعاد مقياس التنمر الوظيفي والدرجة الكلية باستخدام إعادة

التطبيق

م	البُعد	معامل الثبات
١	النقد المستمر	.713
٢	الصراخ العلني	.719
٣	الضغط غير المبرر	.721
4	الدرجة الكلية	.799

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية باستخدام إعادة التطبيق تراوحت ما بين (٠.٧١٣ - ٠.٧٩٩) وهي معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يشير إلى ثبات المقياس.

#### ب) معامل ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية له.

#### جدول (١٠) معاملات الثبات لأبعاد مقياس الانتمى الوظيفى والدرجة الكلية

م	البعد	معامل الثبات
١	النقد المستمر	.735
٢	الصراخ العلنى	.721
٣	الضغط غير المبرر	.731
4	الدرجة الكلية	.807

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠.٧٢١ - ٠.٨٠٧) وهي معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يشير إلى ثبات المقياس. تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية له.

#### جدول (١١) معاملات الثبات لأبعاد مقياس الانتمى الوظيفى والدرجة الكلية

	البعد	معامل الثبات
	النقد المستمر	.735
	الصراخ العلنى	.721
	الضغط غير المبرر	.731
	الدرجة الكلية	.807

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

أن معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠.٧٢١ - ٠.٨٠٧) وهي معاملات ثبات مرتفعة؛ مما يشير إلى ثبات المقياس.

#### نتائج البحث:

الفرض الأول " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والانتمى الوظيفى لدى عينة من معلمي المدارس الحكومية ".  
.

لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة وأبعادها (التمكين- الإيثار- التواضع- الاهتمام بالمرؤوسين- التصرف بأخلاق – المعالجة العاطفية) والتنمر الوظيفي (النقد المستمر- الصراخ العلني – الضغط غير المبرر) لدى معلمي المدارس الحكومية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة والتممر الوظيفي لدى عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية

الدرجة الكلية للتممر الوظيفي	الضغط غير المبرر	الصراخ العلني	النقد المستمر	أبعاد التنمر أبعاد القيادة
-0.739**	-0.795**	-0.687**	-0.389**	التمكين
-0.381**	-0.361**	-0.352**	-0.298**	التواضع
-0.418**	-0.397**	-0.364**	-0.203*	الإيثار
-0.439**	-0.419**	-0.408**	-0.080	المعالجة العاطفية
0.179*	0.182*	0.154	0.127	التصرف بأخلاق
0.035	0.022	0.006	0.061	خدمة الآخرين
-0.446**	-0.428**	-0.427**	-0.162*	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين بُعد التمكين وكل من الدرجة الكلية للتممر الوظيفي وأبعاده النقد المستمر، والصراخ العلني، والضغط غير المبرر بلغت على الترتيب (-) 0.389، -0.795، -0.687، وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين التمكين والتممر الوظيفي.

- أن معاملات الارتباط بين بُعد التواضع وكل من الدرجة الكلية للتممر الوظيفي وأبعاده النقد المستمر، والصراخ العلني، والضغط غير المبرر بلغت على الترتيب (-) 0.298، -0.361، -0.352، وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين التواضع والتممر الوظيفي.

- أن معاملات الارتباط بين بُعد المعالجة الإيثار وكل من الدرجة الكلية للتممر الوظيفي وأبعاده النقد المستمر، والصراخ العلني، والضغط غير المبرر بلغت على الترتيب (-) 0.203، -0.364، -0.397، وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، 0.01؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الإيثار والتممر الوظيفي.

- أن معاملات الارتباط بين بُعد المعالجة العاطفية وكل من الدرجة الكلية للتنمر الوظيفي وأبعاده والصراخ العلني، والضغط غير المبرر بلغت على الترتيب (-) ٠.٤٠٨، - ٠.٤١٩، - ٠.٤٣٩. وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، ٠.٠١؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين المعالجة العاطفية والصراخ العلني والضغط غير المبرر والدرجة الكلية للتنمر الوظيفي.

- أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والتنمر الوظيفي وأبعاده النقد المستمر، والصراخ العلني، والضغط غير المبرر بلغت على الترتيب (-) ٠.١٦٢، - ٠.٤٢٧، - ٠.٤٢٨، - ٠.٤٤٦. وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، ٠.٠١؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وكل من أبعاد التنمر الوظيفي والدرجة الكلية للتنمر الوظيفي.

- كما يتضح من الجدول عدم وجود علاقة بين بُعد خدمة الآخرين والتنمر الوظيفي بأبعاده، وعدم وجود علاقة بين بُعد التصرف بأخلاق والنقد المستمر.

وعلى هذا يتم قبول الفرض البحثي والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والتنمر الوظيفي لدى عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية.

- ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والتي أكدت معظمها وجود علاقة ارتباطية سالبة بين بعض متغيرات القيادة الخادمة، التي اهتمت بدراسة الأبعاد محل الدراسة الحالية ( التمكين الإداري - التواضع - الإيثار - التلاحم العاطفي - التصرف بأخلاق - مساعدة الآخرين ) والتنمر الوظيفي ( النقد المستمر - النقد غير المبرر - الصراخ العلني ) لدى عينة الدراسة من المعلمين من خلال مدهم بالمعلومات والموارد اللازمة لتحقيق المستهدف منهم، وكذلك تحقيق بيئة عمل تهتم بالمعالجة العاطفية للمعلمين وكذلك صفات التواضع والإيثار وغيرها من المتغيرات التي تسهم في الحد من التنمر الوظيفي بين المعلمين الذي من شأنه الحد من سلوكيات التنمر داخل البيئة التعليمية، وهو ما أكدته وتوافق مع نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة صلاح الدين (٢٠١٦)، دراسة ( حسام الدين ابراهيم ، سعيد راشد، ٢٠١٨)، دراسة (Türkmen, F., & Gül, İ. 2017) و دراسة ( Sahawneh & Benuto, 2018 ) والتي أكدت جميعها على وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس القيادة الخادمة وأبعاد مقياس التنمر الوظيفي .

- أشارت نتائج الفرض بعد الخضوع للمعالجة الإحصائية إلى وجود علاقة سالبة إحصائية دالة بين بعض أبعاد مقياس القيادة الخادمة والأبعاد الثلاثة لمقياس التنمر الوظيفي؛ وذلك يدل على أن ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الخادمة، من

التمكين والتواضع والإيثار والتلاحم العاطفي، يحد من سلوكيات التنمر الوظيفي لدى المعلمين (النقد المستمر- الضغط غير المبرر- الصراخ العلني).  
الفرض الثاني "يوجد بُعد من أبعاد القيادة الخادمة أكثر إسهاما في التنبؤ بالتنمر الوظيفي لدى عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية"  
للتحقق من هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة إمكانية التنبؤ بالتنمر الوظيفي، وكذلك معرفة أكثر أبعاد القيادة الخادمة إسهاما في التنبؤ بالتنمر لدى عينة الدراسة.

### جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الخادمة في التنبؤ بالتنمر الوظيفي لدى عينة الدراسة

البعد	المتغير المستقل	ر	ر <sup>٢</sup>	ر <sup>٣</sup>	قيمة "ف"	B	الخطأ المعياري	β	قيمة "ت"
النقد المستمر	التمكين	.389	.151	.149	**131.894	-.965	.193	.423	**4.991
	التواضع	.298	.089	.085		-.515	.161	.251	**3.202
	الإيثار	.203	.041	.039		-.371	.150	.213	**2.471
الصراخ العلني	التمكين	.687	.471	.469	**290.133	-.775	.211	.633	**5.465
	المعالجة العاطفية	.408	.124	.123		-.623	.131	.458	**4.242
	الإيثار	.364	.132	.131		-.448	.152	.342	**3.354
	التواضع	.352	.124	.121		-.321	.115	.266	**3.132
الضغط غير المبرر	التمكين	.795	.632	.624	**321.570	-.334	.117	.345	**6.236
	المعالجة العاطفية	.419	.176	.172		-.357	.202	.421	**6.139
	الإيثار	.397	.158	.151		-.238	.102	.312	**5.278
	التواضع	.361	.130	.127		-.210	.134	.217	**5.124
الدرجة الكلية للتنمر	التمكين	.739	.546	.543	**435.584	2.313	.076	.932	**30.636
	المعالجة العاطفية	.439	.193	.190		-.312	.063	.140	**4.975
	الإيثار	.418	.175	.172		-.127	.059	.067	**4.165

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن قيمة (ف) لمعرفة إمكانية التنبؤ بأبعاد التنمر الوظيفي والدرجة الكلية بمعلومية أبعاد القيادة الخادمة بلغت على الترتيب (١٣١.٨٩٤ - ٢٩٠.١٣٣ - ٣٢١.٥٧٠ -

٣٥.٥٨٤) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بالتنمر الوظيفي وأبعاده المدروسة من خلال أبعاد القيادة الخادمة. كما يتضح من الجدول أن أكثر الأبعاد المدروسة اسهاماً في التنبؤ في النقد المستمر هو بُعد التمكين؛ حيث كانت القيمة التنبؤية له ٤.٩٩١، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١، كما بلغ معامل التفسير (ر<sup>٢</sup> النموذج) ٠.١٤٩، وهذا معناه أن التمكين يسهم بنسبة ١٤.٩% في التنبؤ بانخفاض النقد المستمر، ويأتي في المرتبة الثانية بعد التواضع بنسبة ٨.٥%، وفي المرتبة الثالثة بعد الإيثار بإسهام نسبي قدره ٣.٩%.

وبالنسبة لبُعد الصراخ العلني يأتي في المرتبة الأولى بعد التمكين؛ حيث كانت القيمة التنبؤية له ٥.٤٦٥، ومعامل التفسير ٠.٤٦٩، وهذا معناه أن نسبة الاسهام النسبي للتمكين في التنبؤ بالصراخ العلني ٤٦.٩%، ويأتي في المرتبة الثانية بعد المعالجة العاطفية بإسهام نسبي ١٢.٣%، وفي المرتبة الثالثة الإيثار بإسهام نسبي قدره ١٣.١%، وفي المرتبة الرابعة يأتي بعد التواضع بإسهام نسبي ١٢.١%.

وبالنسبة لبُعد الضغط غير المبرر يأتي في المرتبة الأولى بعد التمكين؛ حيث كانت القيمة التنبؤية له ٦.٢٣٦، ومعامل التفسير ٠.٦٢٤، وهذا معناه أن نسبة الاسهام النسبي للتمكين في التنبؤ بالضغط غير المبرر ٦٢.٤%، ويأتي في المرتبة الثانية بعد المعالجة العاطفية بإسهام نسبي ١٧.٢%، وفي المرتبة الثالثة الإيثار بإسهام نسبي قدره ١٥.١%، وفي المرتبة الرابعة يأتي بعد التواضع بإسهام نسبي ١٢.٧%.

وبالنسبة للدرجة الكلية للتنمر الوظيفي يأتي في المرتبة الأولى بعد التمكين؛ حيث كانت القيمة التنبؤية له ٣٠.٦٣٦، ومعامل التفسير ٠.٥٤٣، وهذا معناه أن نسبة الاسهام النسبي للتمكين في التنبؤ بالضغط غير المبرر ٥٤.٣%، ويأتي في المرتبة الثانية بعد المعالجة العاطفية بإسهام نسبي ١٩%، وفي المرتبة الثالثة الإيثار بإسهام نسبي قدره ١٧.٢%.

- ويمكن اجمال نتائج المعالجة الإحصائية للفرض الثاني فيما يلي:

يمكن التنبؤ ببعض أبعاد التنمر الوظيفي من خلال ممارسات القيادة الخادمة للمديرين وذلك من وجهة نظر المعلمين، حيث أكدت النتائج؛ إمكانية التنبؤ ببعض أبعاد التنمر الوظيفي من خلال بعض ممارسات القيادة الخادمة، مثل التنبؤ بالنقد المستمر من خلال التمكين؛ حيث كانت القيمة التنبؤية له ٤.٩٩١، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١، كما بلغ معامل التفسير (ر<sup>٢</sup> النموذج) ٠.١٤٩، وهذا معناه أن التمكين يسهم بنسبة ١٤.٩% في التنبؤ بالنقد المستمر، وبذلك يتضح أهمية

ممارسات القيادة الخادمة للحد من النقد المستمر من قبل المديرين، كما يرى المعلمين ويأتي في المرتبة الثانية بُعد التواضع بنسبة ٨.٥% ، وفي المرتبة الثالثة بُعد الإيثار بإسهام نسبي قدره ٣.٩% في بعد النقد المستمر.

-وبالنسبة لُبعد الصراخ العلني يأتي في المرتبة الأولى بُعد التمكين؛ حيث كانت القيمة التنبؤية له ٥.٤٦٥ ، ومعامل التفسير ٠.٤٦٩ ، وهذا معناه أن نسبة الاسهام النسبي للتمكين في التنبؤ بالصراخ العلني ٤٦.٩% ، ويأتي في المرتبة الثانية بُعد المعالجة العاطفية بإسهام نسبي ١٢.٣% ، وفي المرتبة الثالثة الإيثار بإسهام نسبي قدره ١٣.١% ، وفي المرتبة الرابعة يأتي بُعد التواضع بإسهام نسبي ١٢.١% ، ونستنتج من خلال هذه الاحصائيات، أن بُعد التمكين، يمكن التنبؤ من خلاله بالتنمر الوظيفي ( الصراخ العلني ) ؛ كما يأتي بُعد التواضع في المرحلة الثانية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، كدراسة ( Podsiadly & Gamian-Wilk, 2017) والتي أشارت إلى امكانية التنبؤ بسلوك التنمر من خلال الخصائص الشخصية للمديرين بناءً على نموذج العوامل الخمسة للشخصية.

**الفرض الثالث " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التنمر الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات (النوع – المؤهل الدراسي – عدد سنوات الخبرة). "**  
**أولاً: الفروق في ضوء متغير النوع**

لمعرفة الفروق في التنمر الوظيفي في ضوء متغير النوع (ذكر – أنثى) تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (١٤)

قيمة "ت" لمعرفة الفرق في التنمر الوظيفي في ضوء متغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	البُعد
0.01	4.105	3.272	32.202	89	ذكر	النقد المستمر
		5.250	29.344	61	أنثى	
0.01	6.282	2.308	22.988	89	ذكر	الصراخ العلني
		2.433	20.524	61	أنثى	
0.01	6.825	1.284	21.853	89	ذكر	الضغط غير المبرر
		1.717	20.180	61	أنثى	
0.01	6.330	4.116	77.595	89	ذكر	الدرجة الكلية
		4.457	73.114	61	أنثى	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن قيمة "ت" لمعرفة الفروق في أبعاد التنمر الوظيفي والدرجة الكلية في ضوء متغير النوع (ذكر – أنثى) بلغت على الترتيب (٤.١٠٥ - ٦.٢٨٢ - ٦.٨٢٥ -

٦.٣٣٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التمر الوظيفي والدرجة الكلية تعزى لمتغير النوع، وتعزى هذه الفروق لصالح المجموعة الأعلى متوسط حسابي وهي مجموعة الذكور؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها أعلى من مجموعة الإناث، وهذا معناه أن الذكور أكثر تنمراً وظيفياً من الإناث.

**وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Yiqian Li., et. Al 2017)** والتي كشفت عن وجود اختلافات ليس لها دلالة عن الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل، والخبرة في مجال العمل، التعليم فيما يختص بالتمر في محل العمل. **بينما تتفق النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (Türkmen, F., & Gül, İ. 2017)** والتي أشارت نتائجها إلى وجود اختلاف لآراء المعلمين لمديري المدارس حول التمتع بسلوكيات القيادة الخادمة تعزى للجنس والأقدمية، ولم توجد اختلافات تعزى للحالة الاجتماعية.

#### ثانياً: الفروق في ضوء متغير المؤهل الدراسي

لمعرفة الفروق في التمر الوظيفي في ضوء متغير المؤهل الدراسي (بكالوريوس – دراسات عليا) تم استخدام اختبار "مان - ويتني" وهو الأسلوب الاحصائي اللابارامترى المناظر لاختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين نظراً لعدم تقارب حجم عيني البكالوريوس والدراسات العليا، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (١٥)

قيمة "U" لمعرفة الفرق في التمر الوظيفي في ضوء متغير النوع باستخدام معادلة مان

#### ويتني

البعد	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	مستوى الدلالة
النقد المستمر	بكالوريوس	120	77.30	9275.50	12.500	0.01
	دراسات عليا	30	68.32	2049.50		
الصراخ العلني	بكالوريوس	120	79.79	9575.00	13.500	0.01
	دراسات عليا	30	58.33	1750.00		
الضغط غير المبرر	بكالوريوس	120	79.48	9537.50	18.000	0.01
	دراسات عليا	30	59.58	1787.50		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	120	79.80	9576.50	15.500	0.01
	دراسات عليا	30	58.28	1748.50		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن قيمة (U) لمعرفة الفروق في أبعاد التمر الوظيفي والدرجة الكلية في ضوء متغير المؤهل الدراسي (بكالوريوس – دراسات عليا) بلغت على الترتيب

(١٢.٥ - ١٣.٥ - ١٨ - ١٥.٥) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التنمر الوظيفي والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، وتعزى هذه الفروق لصالح المجموعة العلى متوسط حسابي وهي مجموعة البكالوريوس؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها أعلى من مجموعة الدراسات العليا، هذا معناه أن الحاصلين على بكالوريوس أكثر تنمراً وظيفياً من الحاصلين على دراسات عليا.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Yiqiong Li., et. Al 2017) والتي كشفت عن وجود اختلافات ليس لها دلالة عن الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل، والخبرة في مجال العمل، التعليم فيما يختص بالتنمر في محل العمل.

ثالثاً: الفروق في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في التنمر الوظيفي وابعاده المدروسة تم استخدام تحليل التباين احادي الاتجاه، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (١٦)

قيمة "ف" لمعرفة الفروق في التنمر الوظيفي في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
النقد المستمر	بين المجموعات	14.265	2	7.132	.364	غير دال
	داخل المجموعات	2877.495	147	19.575		
	المجموع	2891.760	149			
الصراخ العلني	بين المجموعات	17.273	2	8.637	1.237	غير دال
	داخل المجموعات	1026.700	147	6.984		
	المجموع	1043.973	149			
الضغط غير المبرر	بين المجموعات	4.989	2	2.495	.876	غير دال
	داخل المجموعات	418.504	147	2.847		
	المجموع	423.493	149			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	27.895	2	13.948	.606	غير دال
	داخل المجموعات	3382.398	147	23.010		
	المجموع	3410.293	149			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن قيمة "ف" لمعرفة الفروق في ابعاد التنمر الوظيفي والدرجة الكلية في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة بلغت على الترتيب (٠.٣٦٤ - ١.٢٣٧ - ٠.٨٧٦ - ٠.٦٠٦) وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التنمر الوظيفي ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (2017، Yiqiong Li., et. Al) والتي كشفت عن وجود اختلافات ليس لها دلالة عن الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل، والخبرة في مجال العمل، التعليم فيما يختص بالتنمر في محل العمل.

#### تاسعاً: نتائج وتوصيات البحث:

##### أولاً: النتائج

- وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس القيادة الخادمة (التمكين- الإيثار- التواضع- المعالجة العاطفية) والتنمر الوظيفي لدى أفراد العينة.
- عدم وجود علاقة بين بُعد خدمة الآخرين والتنمر الوظيفي بأبعاده، وكذلك عدم وجود علاقة بين بُعد التصرف بأخلاق والنقد المستمر لدى أفراد العينة.
- إمكانية التنبؤ بأبعاد التنمر الوظيفي بمعلومية أبعاد القيادة الخادمة؛ حيث كانت القيم التنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يشير إلى إمكانية التنبؤ بالتنمر الوظيفي وأبعاده المدروسة من خلال أبعاد القيادة الخادمة.
- أكثر الأبعاد المدروسة اسهاماً في التنبؤ في النقد المستمر هو بُعد التمكين؛ وهذا معناه أن التمكين يسهم في التنبؤ بانخفاض النقد المستمر، ويأتي في المرتبة الثانية بُعد التواضع بنسبة، وفي المرتبة الثالثة بُعد الإيثار.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التنمر الوظيفي والدرجة الكلية تعزى لمتغير النوع، وتعزى هذه الفروق لصالح مجموعة الذكور؛ وهذا معناه أن الذكور أكثر تنمراً وظيفياً من الإناث - مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التنمر الوظيفي والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، وتعزى هذه الفروق لصالح مجموعة البكالوريوس؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها أعلى من مجموعة الدراسات العليا، هذا معناه أن الحاصلين على بكالوريوس أكثر تنمراً وظيفياً من الحاصلين على دراسات عليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التنمر الوظيفي ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة.

##### ثانياً: توصيات البحث:

- إجراء مزيد من البحوث لطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمعلمين؛ حيث أصبحت تمثل قطاعاً كبيراً في المجتمع المصري.

- ضرورة تدريس مقررات لها علاقة بالقيادة الخادمة في كليات التربية ودمجها في البرنامج التدريبي للمديرين بالمدارس الحكومية.
- تشجيع ممارسة السلوك الإبداعي والابتكاري داخل البيئات التعليمية بوزارة التربية والتعلم العالي.
- اجراء مزيد من البحوث على مقومات التفكير الإبداعي بالبيئات التعليمية.
- ضرورة وضع برامج وقائية للحد من ظاهرة التنمر الوظيفي داخل البيئات التعليمية.
- تفعيل نتائج البحوث على واقع البيئات التعليمية للاستفادة من نتائجها.

### المراجع:

#### أولاً العربية:

١. بشرى إسماعيل أرنوط (٢٠١٩): فاعلية برنامج قائم على العلاج بالقبول والالتزام عبر الانترنت في خفض أعراض التنمر الوظيفي لدى عينة من أعضاء التدريس. مجلة الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، ٥٧(١)، ١-٣٩.
٢. بندر الغامدي (٢٠١٤): درجه توافر سمات القائد الخادم لدي مديري المدارس الثانوية بالطائف رسالة ماجستير غير منشوره قسم الادارة التربوية والتخطيط كليه التربية جامعة ام القرى مكة المكرمة
٣. حامد عبد السلام زهران (٢٠٠٥): التوجيه والإرشاد النفسي، ط٣، القاهرة: عالم الكتب.
٤. حسام الدين السيد محمد إبراهيم، سعيد بن راشد (٢٠١٨): درجه توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle). مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، ١٥٩-١٣٦، (١)٤.
٥. خالد عابد دهليز، محمد أحمد غالي (٢٠١٨): أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤ (٣)، ٤٦٥-٤٩٤.
٦. دهبون فريدون عبد الله (٢٠١٨): دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (١)، ٢٢٧-٢٧٩.

٧. رزان علي مهدات (٢٠١٩): التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك.
٨. سارين دمرجيان، وآخرون (٢٠١٨): أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
٩. سلوى عبد الله الحمودي (٢٠١٧): القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بالرياض. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، ٢٦ (٢)، ٦٥-١٠٩.
١٠. سمر شيخ السوق، (٢٠١٤): القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية
١١. صالح عبد الرضا رشيد & وليث علي مطر (٢٠١٤): سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠ (٧٦)، ٨٣-١٠٩.
١٢. صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠١٦) القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر، ٤٠ (١)، ٦٥ - ١٦٥.
١٣. صيتة بنت منديل المنديل، وآخرون (٢٠١٨): السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل: دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢ (٩)، ٦٨ - ٩٤.
١٤. محمد زين العابدين عبد الفتاح & أبو سيف، محمود سيد علي (٢٠١٦) دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من وجهة نظر المعلمين، العلوم التربوية-٢ (١)، ٢٦٣-٣١٠.
١٥. على موسى الصبحيين، محمد فرحان القضاة (٢٠١٣): سلوك التنمر عند الأطفال والمراهقين، مفهومه - أسبابه - علاجه، الرياض، الطبعة الأولى.

١٦. فاطمة محمود النشاش & أنمار مصطفى الكيلاني (٢٠١٥): تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، دراسات، العلوم التربوية-الأردن. ٤٢(٢)، ٣٤٧-٣٥٩.
١٧. لانا فوزي الديرية (٢٠١١): درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية: الأردن.
١٨. محمد زين العابدين عبد الفتاح & محمود سيد علي أبو سيف (٢٠١٦) دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من وجهة نظر المعلمين، العلوم التربوية- مصر، ٢(١) ٢٦٣-٣١٠.
١٩. محمد مسلم حسن علي (٢٠١٧): القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦ (١١)، ٤٥-٦٠.
- ثانياً: الأجنبية:

1. Afaq, A., Sajid, M. A., & Arshad, A. (2017). Examining The Impact of Servant Leadership on Teachers' Job Satisfaction. *Pakistan Business Review*, 18(4), 1031-1047.
2. Al-gharably, D, M. (2014). Bullying in the workplace among-academic and non academic employees at the university of Jordan. *Faculty of graduated studies, University of Jordan*, May, 2014.
3. Andre'Russell, L. (2016). *Servant leadership in action: Primary servant leadership characteristics of university leaders in a Northern California University* (Doctoral dissertation, University of San Francisco).
4. Armstrong-Romero, K. A. (2017). *Cultural influences and the impact of workplace bullying* (Doctoral dissertation, Capella University).

5. **Bass, B. M.** (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
6. **Bufalino, G.** (2017). Servant-leadership as an effective model for teacher leadership. *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 15(2), 127-136.
7. **Cerit, Y.** (2013). The Relationship between Paternalistic Leadership and Bullying Behaviours towards Classroom Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 847-851.
8. **Cook, K.** (2013). *Self-Perceived Traits of Servant Leadership in Year of Service AmeriCorps Volunteers: A Mixed Methods Study* (Doctoral dissertation, Creighton University).
9. **Daft, R. L., & Noe, R. A.** (2001). **Organizational Behavior**. Harcourt College Publishers.
10. **Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. Y.** (2015). Examining the influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Perceived Job Stress among Ghanaian Banking Employees.
11. **Duggan, T.** (2015). The Advantages of the Servant Leadership Style, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantagesservant-leadership-style-5282.html>.
12. **Erkutlu, H., & Chafra, J.** (2014). Ethical leadership and workplace bullying in higher education. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(3), 55-67.
13. **Erkutlu, H., & Chafra, J.** (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education. *Hacettepe University Journal of Education*, 30(4), 29-41.

14. **Fields, J. W., Thompson, K. C., & Hawkins, J. R.** (2015). Servant Leadership: Teaching the Helping Professional. *Journal of Leadership Education*, 14(4), 92-105.
15. **Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F.** (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. *Revista de Management Comparat International*, 18(4), 350-361.
16. **Green, M. T., Rodriguez, R. A., Wheeler, C. A., & Baggerly-Hinojosa, B.** (2016). Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(2), 5.
17. **Greenleaf, R.** (2007). The servant as leader. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 79-85). Springer, Berlin, Heidelberg.
18. **Hayden, R., W.** (2011). Greenleaf 's 'Best Test' of Servant Leadership: A Multilevel Analysis Un Published Desperation Doctoral, The Graduate College at the University of Nebraska, USA.
19. **Hernández, E. R., Millán, L. V. R., Nazario, Á. R. C., Hernández, A. M., Jiménez, R. C., Rivera, Y. F., ... & Valentín, L. C.** (2018). The effects of workplace bullying on sleep well-being: The mediating role of rumination. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 29(1), 164-186.
20. **Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E.** (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.

21. **Hunter, J. C.** (2004): *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. New York: Crown Business.
22. **Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A.** (2010). *To Keep Your Agents: Consider Servant Leadership*. Keller Center Research Report, Baylor University.
23. **Jones, M. D. L. A. S.** (2017). *A Study of Servant Leadership, Work Engagement and the Mediating Effects of Workplace Bullying*. Our Lady of the Lake University.
24. **Juvonen, J., Graham, S., & Schuster, M. A.** (2003). Bullying among young adolescents: The strong, the weak, and the troubled. *Pediatrics*, 112(6), 1231-1237.
25. **Keets, J., & Abaldo, A.** (2017). Servant Leadership: Learning from Servant Leaders of the Past and Their Impact to the Future. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(1), 53-57.
26. **Khan, K. E., Khan, S. E., & Chaudhry, A. G.** (2015). Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture. *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 109- 113.
27. **Laub, J. A.** (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 1-115.
28. **Lewis, D.** (2004). Bullying at work: The impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 281-299.

29. **Leymann, H.** (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
30. **Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C.** (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
31. **Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D.** (2008). **Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment.** *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
32. **McManmon, M. F., Becht, K. A., Chamberland, E., Gough, B., Joseph, M., & Morris, M.** (2016). *School and district leadership and the job satisfaction of novice teachers: The influence of servant leadership* (Doctoral dissertation, Boston College).
33. **Namie, G. & Lutgen- Sandvik, P. E.** (2017): active and passive accomplices: the communal character of work place bullying. *International Journal of Communcational*, 4, 31.343-373.
34. **Nielsen, M.B.** (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology* 54, 127–136.
35. **Olesia W. S., Namusonge., G.S. & Iravo., M. A.,** (2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours, *Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 75-80.
36. **Pavletich, A. L.** (2018). *The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment* (Doctoral dissertation, Creighton University).

37. **Rimes, W. D.** (2011). The relationship between servant leadership and organizational commitment. *Unpublished Doctoral Thesis*). Tennessee Temple University, USA.
38. **Sağlam, M. H., & Alpaydın, Y.** (2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours. *Journal of Education and Training Studies*, 5(8), 106-113.
39. **Sahawneh, F. G., & Benuto, L. T.** (2018). The relationship between instructor servant leadership behaviors and satisfaction with instructors in an online setting. *Online Learning*, 22(1), 107-129.
40. **Smith C. L., et. al.** (2016). Measuring Servant Leadership: Tests of Discriminant and Convergent Validity of the Servant Leadership Survey, *Journal of Management Science and Business Intelligence*, 1 (1), 36-52.
41. **Spears, L. C.** (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (No. 658.4092 R333r). Wiley,
42. **Spears, L. C.** (2005). THE UNDERSTANDING AND PRACTICE OF SERVANT-LEADERSHIP. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
43. **Stewart, G.** (2017). The Importance of Servant Leadership in Schools, *International Journal of Business Management and Commerce*, 2 (5), 1-5.
44. **Tarr, D.** , (1995) " The strategic toughness of servant leadership" , In L.C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership, How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership*

- influenced today's top management thinkers , New York:  
John  
Wiley & Sons.
45. **Türkmen, F., & Gül, İ.** (2017). The Effects of Secondary School Administrators' Servant Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment. *Journal of Education and Training Studies*, 5(12), 110-119.
46. **Van Dierendonck, D., & Nuijten, I.** (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
47. **Van Dierendonck, D., & Patterson, K.** (2010). **Servant leadership: Developments in Theory and Research.** Springer: Palgrave Macmillan.
48. **Vondey, M.** (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
49. **Whitted, K. S., & Dupper, D. R.** (2005). Best practices for preventing or reducing bullying in schools. *Children & Schools*, 27(3), 167-175.
50. **Yahaya, R., & Ebrahim, F.** (2016). "Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review". **Journal of Management Development**, 35(2): 190-216.
51. **Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B.** (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.