



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

آليات مقترحة لمكافحة التنمر في أماكن العمل بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية

إعداد

أ.م.د. فاطمة زكريا محمد عبدالرازق

أستاذ أصول التربية المشارك بكلية البنات

جامعة عين شمس

تاريخ قبول النشر: ١٣ يونيو ٢٠٢٣ م

تاريخ استلام البحث : ٤ يونيو ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

المستخلص

استهدفت الدراسة مكافحة التنمر في الجامعات المصرية كأماكن للعمل من خلال وضع إطار مفاهيمي للتنمر في أماكن العمل، ثم رصد وتحليل أفضل الممارسات العالمية لمواجهة التنمر في الجامعات المختلفة حول العالم، والكشف عن واقع التنمر في الجامعات المصرية باعتبارها أماكن للعمل من خلال إجراء دراسة تحليلية لوثائق القضاء الإداري وقانون تنظيم الجامعات واللوائح التنفيذية والداخلية التي تحكم الجامعات المصرية، وأخيراً تم وضع آليات مقترحة لمكافحة التنمر في الجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب أفضل الممارسات؛ وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: انتشار التنمر في الجامعات المصرية والخوف من التصريح به، وأنه لا يوجد كود أخلاقي للحد من التنمر بالجامعات المصرية وضرورة الحد من سوء استعمال السلطة والنفوذ لذوي المناصب، وأهمية وضع قواعد وسياسات واضحة للحد من التنمر، وأن هناك أضراراً بدنية ونفسية وصحية جسيمة تحدث للمتعرضين للتنمر وإن كانوا لا يرجعونها لسلوكيات التنمر لعدم وعيهم بها. وقد اشتملت الآليات المقترحة على العديد من النقاط لمعالجة التنمر.

الكلمات المفتاحية: آليات مقترحة، مكافحة التنمر في أماكن العمل، الجامعات المصرية، أفضل الممارسات العالمية.

Proposed Mechanizms for Combating Workplace Bullying in Egyptian Universities in the Light of International Best Practices

Fatemah Zakareya Muhammad Abdel-Razek

Associate Professor of the Foundations of Education

Ain Shams University

The study aimed to confront bullying in Egyptian universities as workplaces by proposing mechanisms to do so. The study developed a conceptual framework for bullying in the workplace, then described and analyzed the best international practices to confront bullying in different universities around the world, and revealed the reality of bullying in Egyptian universities as workplaces by conducting an analytical study of the administrative judiciary documents, the Egyptian university regulation law and the executive regulations governing Egyptian universities, and finally proposed certain mechanisms to confront bullying in Egyptian universities in the light of international best practices. The study used the descriptive method, in addition to the methodology of best practices. The most important results were: the prevalence of bullying in Egyptian universities and the fear of declaring it, there is no ethical code to reduce bullying in Egyptian universities, the need to limit the abuse of power and influence for those in positions, the importance of setting clear rules and policies to reduce bullying, and that there are serious physical, psychological and health damages that happen to those who are subjected to bullying, even if they do not attribute it to bullying behaviors because they are not aware of it.

Keywords: Proposed Mechanisms, Combating Workplace Bullying, Egyptian Universities, International Best Practices

مقدمة:

انتبعت الدول الغربية في نهايات القرن العشرين إلى ما قد تؤديه التنظيمات الوظيفية من ضغوط قد تؤدي إلى التنمر في مكان العمل Workplace Bullying، ما أدى في نهاية المطاف إلى نشر الوعي بهذه الظاهرة وأسبابها ومظاهرها ومراحل تكونها في بيئات العمل المختلفة. استتبع هذا الوعي إيجاد منظومة تشريعية وقانونية تدعم الحد من التنمر في أماكن العمل المختلفة، وتلتها تبني سياسات جامعية تعزيز المناخ الإيجابي في الجامعات ومنع التمييز وعدم الكراهية، وترقب أي بادرة لسلوك سلبي لا يتناغم مع ما أقرته الجامعات من سياسات للتعامل معه في الحال ورفضه ومواجهته.

وبما أن الجامعات من التنظيمات الوظيفية التي تعتبر من أماكن العمل الراقية والتي تضم بين جنباتها صفوة العقول وأعلى مراتب الأخلاقيات، إلا أنها لا تخلو بطبيعة الحال من سلوكيات التنمر التي قد تنبع أحياناً من الطبيعة الإنسانية أو من السلم الوظيفي الهرمي أو من الضغوط والأعباء الإدارية أو من الرغبة السريعة في الترقى أو من الرغبة في الاحتفاظ بالسلطة والهيمنة والنفوذ (Hodgins and McNamara, 2017, 190-192).

ويُعد التنمر في الجامعات كمكانٍ للعمل شكلاً من أشكال السلوك العدواني الذي يتضمن نمطاً متكرراً من الإساءة اللفظية أو الجسدية أو النفسية تجاه شخص أو مجموعة من الناس ويُسهم في إيجاد بيئة عمل سامة تقوض مهمة وأهداف الجامعة. وقد يرجع التنمر لعدة عوامل مثل: النظام الوظيفي الهرمي والتنافسية الشديدة للحصول على الترقيات، والأنابوية والتسلط، بالإضافة إلى مشاهدة وسائل الإعلام التي تحولت نحو العنف وأخذ الحق باليد دون القانون، وغير ذلك من العوامل التي قد يكون لها عواقب وخيمة وسلبية وتأثيرات مدمرة.

ومن أهم أساليب التنمر الشائعة في أماكن العمل: استغلال سلطات وصلاحيات المتمنر الوظيفية في إيذاء ضحيته، وتوجيه الاتهامات الملققة له، وعزله من منصبه وتجاهله، وإهانته واحتقاره، ووضع العراقيل أمامه والتضييق عليه، وسلبه حقوقه، وإطلاق الأكاذيب والشائعات عنه، وإجباره على النقل أو الاستقالة (Henning et al., 2017, 522).

عطفًا على ما سبق، قد يؤدي التنمر إلى زيادة التوتر والقلق والاكتئاب والإحباط وحتى الفشل الأكاديمي وزيادة التغيب والتسرب وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية بشكل عام، والاستقالة الصامتة أو الحقيقية، أو في أسوأ الأحوال الانتحار للخلاص من الكراهية والتسلط والإيذاء. بالإضافة إلى الإصابة بالأمراض المختلفة مثل النوبات القلبية والجلطات الدماغية والضغط والسكر وغير ذلك. ونظرًا لانتشار هذه الظاهرة بصورة عالمية في الجامعات كأماكن للعمل وآثارها السلبية والخطيرة، فقد اهتمت تلك الجامعات بطرح السياسات والاستراتيجيات لمواجهتها والحد منها وعلاجها (Coetzee and VanDyk, 2018, 376-377).

وعلى هذا الأساس، تتضح أهمية أن تتم دراسة هذه الظاهرة بتعمق والعمل على حلها بما يتناسب وثقافة كل مجتمع ووضع سياسات ملائمة واختيار أنسب الإجراءات والممارسات لتنفيذها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من اهتمام الجامعات على مستوى العالم بتناول مشكلة التنمر في حرمها باعتباره مكانًا للعمل، واهتمام الدراسات المختلفة بتناول تلك المشكلة وإنشاء الأكاديميات والمؤسسات التدريبية للتعامل مع هذه الظاهرة، إلا أنها لم تنل الاهتمام نفسه في البيئات الأكاديمية العربية، ولا سيما الجامعات المصرية. وتعتبر الدراسات العربية قليلة في هذا المجال، بل نادرة، إلا أنها أكدت على ما يلي (عبدالرازق، ٢٠٢٠؛ عيد، ٢٠١٩؛ الشوابكة، ٢٠١٩؛ الغرابي، ٢٠١٤):

- أن التنمر بسبب السلطة والرتبة من الجاني تجاه الضحية كان الأكثر شيوعًا في المنظمات الحكومية.
- أن إهمال القيادات أو عدم تدخلهم أو غياب دورهم في حسم مشكلات التنمر، يدعم المناخ السلبي والسلوكيات الضارة، ويجعلها مسموحًا بها وربما مقبولة.
- أن التنمر يستهدف أشخاصًا بعينها في محيط الجاني بالمراقبة المفرطة والنقد المستمر والصراخ.
- أن أكثر المضايقات شيوعًا كانت تجاهل آراء الضحايا والسب والتشهير والتهديد والاعتياب والثرثرة بشأنهم أكثر من المضايقات الجسدية.

- تحميل الضحايا أعباء إضافية في أماكن عملهم لا يستطيعون الوفاء بها، أو يجاهدون لإنجازها وتستنزف وقتهم ومجهودهم وتشغلهم وتشتتهم عن نموهم المهني.
- أن الضحايا -في كثير من الأحيان- لا يبحثون عن المساعدة إذا تعلق الأمر بشخصهم، أما إذا تعلق بعملهم فهم يدافعون عنه ويستمتتون في سبيل ذلك.
- من أشهر أساليب تجنب التنمر والإيذاء، عزل الضحية نفسها عن الآخرين، أو التغيب أو النقل أو الاستقالة.

وقد أكد قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ على انتهاج أعضاء هيئة التدريس للسلوكيات الحسنة، والحفاظ على حسن السيرة والسمعة، إلا أن الانحراف بالسلطة والتسلط والتنمر يعوزه كثير من الآليات لمواجهة والحد منه، وكثير من السلوكيات تفتقر إلى الإيضاح أو إصدار لائحة تنفيذية أو سياسات خاصة بالجامعات للحد من مشكلة التنمر وعقاب من يقومون به (المحكمة الإدارية العليا (١٧ ديسمبر، ١٩٩٢)، س ٣٥ق).

وبناءً على ما سبق، ونظرًا لخطورة ظاهرة التنمر في أماكن العمل، وجدت الباحثة أنه من الضروري إيجاد آليات للتعامل مع هذه الظاهرة والحد منها وردعها إذا أمكن ذلك، عن طريق دراسة أفضل الممارسات العالمية لمواجهة التنمر واستلهاها في الجامعات المصرية وفقًا للبيئة الأكاديمية المصرية.

مما سبق يمكن بلورة السؤال الرئيس الدراسة الحالية:

كيف يمكن مكافحة التنمر بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للتنمر في مكان العمل؟
٢. ما أفضل الممارسات العالمية لمواجهة التنمر في الجامعات؟
٣. ما واقع التنمر في الجامعات المصرية كأماكن للعمل؟
٤. ما الآليات المقترحة لمكافحة التنمر بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية؟

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:
- تحديد الأطر المفاهيمية للتنمر في مكان العمل.
- رصد وتحليل أفضل الممارسات العالمية لمواجهة التنمر في الجامعات المختلفة حول العالم.
- الكشف عن واقع التنمر في الجامعات المصرية كأماكن للعمل.
- وضع آليات مقترحة لمكافحة التنمر في الجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية.

أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة فيما يلي:
- قلة الأدبيات والخلفيات النظرية في هذا المجال، بالإضافة إلى ندرة دراساته الميدانية، وبالتالي تُعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة أو النادرة أو الوحيدة - على حد علم الباحثة - التي تناولت هذا الموضوع في الجامعات المصرية.
- الأهمية النظرية:
- تسليط الضوء على أفضل الممارسات العالمية لمواجهة التنمر في الجامعات المختلفة حول العالم.
- إبراز أهم مظاهر التنمر التي سادت في الجامعات المصرية والتي يجب الحد منها من قبل المسؤولين وصناع القرار بالدولة.
- الأهمية التطبيقية:
- قد تفيد هذه الدراسة صانعي القرار ومتخذيهِ في الحد من ممارسات وسلوكيات التنمر داخل الجامعات.
- قد تفيد الدراسة في وضع سياسات واستراتيجيات للحد من سلوكيات التنمر والبلطجة وكيفية مواجهتها.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على تناول الإطار المفاهيمي للتنمر، ومن ثم أفضل الممارسات العالمية للتعامل مع تلك الظاهرة في الجامعات المختلفة حول العالم، ثم رصد وتحليل واقع ظاهرة التنمر في الجامعات المصرية، وأخيرًا وضع آليات مقترحة للحد من تلك الظاهرة في الجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية.

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي للقيام بدراسة نظرية تحليلية لمفهوم التنمر في الجامعات المصرية باعتبارها أماكن للعمل، بالإضافة إلى استخدام أسلوب أفضل الممارسات والذي يُعد أنسب الطرق لتحديد السياسات والإجراءات النموذجية التي اتبعتها الجامعات المختلفة حول العالم لمواجهة ظاهرة التنمر، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في مواجهة ظاهرة التنمر بطريقة معيارية قياسية وبالوسائل الأكثر فعالية وكفاءة، مع مراعاة الثقافة الخاصة والمناخ الأكاديمي للدولة المصرية. وبعد ذلك قامت الدراسة بتحليل واقع التنمر في الجامعات المصرية من خلال تحليل الوثائق والأدبيات والقضايا في محكمة القضاء الإداري المصري التي تناولت ظاهرة التنمر. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات بالجامعات المختلفة حول العالم (Vesely, 2011, 98-117).

مصطلحات الدراسة :

استخدمت الدراسة التعريفات الإجرائية التالية لمصطلحات الدراسة:

١. التنمر في مكان العمل: Workplace Bullying

قامت الباحثة بتعريف التنمر في مكان العمل إجرائيًا كالتالي: "استخدام مجموعة من السلوكيات الفظة والوقحة والترهيبية وغير الأخلاقية بصورة متكررة وعلى مدى زمني طويل لتحقيق الإضرار الجسدي والنفسي والمعنوي "بالهدف" في مكان عمله من قبل زملائه".

٢. أفضل الممارسات العالمية: International Best Practices

وعرفته الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: "هو أسلوب لاستلهام أفضل الطرق والسياسات والممارسات التي أثبتت فعاليتها وجدواها في تحقيق النتائج المرجوة من قبل

بعض الجامعات على مستوى العالم لمواجهة التنمر داخلها باعتبارها أماكن للعمل".

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتصنيف الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم للأحدث، وقد تم عرضها وفقاً لأهدافها، ثم منهجها وأدواتها، ثم أهم نتائجها، كالتالي:

١- أكدت دراسة (زابروفسكا وكيفتون، ٢٠١٣) (Zabrodska & Kveton, 2013)، بعنوان: "انتشار وأشكال التنمر في مكان العمل بين موظفي الجامعة" أنه على مدار العقد الماضي، قام عدد متزايد من الباحثين الأنجلو أمريكيين والاسكندنافيين بتوثيق المدى الذي توفر به بيئة الجامعة فرصاً للتنمر في مكان العمل. على النقيض من ذلك، كان هناك نقص واضح في الدراسات المماثلة في السياقات الوطنية غير الغربية، مثل جمهورية التشيك وغيرها من بلدان أوروبا الشرقية الوسطى. وقد تناولت هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال الإبلاغ عن نتائج أول دراسة واسعة النطاق حول التنمر في مكان العمل بين موظفي الجامعات في جمهورية التشيك. وقد تم تقييم التعرض للتنمر باستخدام استبانة الأفعال السلبيه المنقح (NAQ-R) والتي طبقت على عينة مكونة من ١٥٣٣ موظفاً جامعياً. وأظهرت النتائج أن ١٣.٦٪ من المستجيبين تم تصنيفهم كأهداف للتنمر بناءً على تعريف عملي للتنمر (التعرض الأسبوعي لفعل سلبي واحد)، بينما تم تحديد ٧.٩٪ من المستجيبين كأهداف للتنمر بناءً على التقارير الذاتية. هذا الانتشار لحوادث التنمر يمكن مقارنته بمعدلات التنمر في الدول الاسكندنافية ولكنه أقل بكثير مما هو عليه في الجامعات الأنجلو-أمريكية. كما تم العثور على اختلافات بين الجامعات الأنجلو-أمريكية والتشيكية فيما يتعلق بوضع الجناة (تم ارتكاب التنمر في الغالب من قبل المشرفين الفرديين في العينة التشيكية)، والأسباب المتصورة للتنمر (الأسباب الهيكلية التي تعتبر غير مهمة نسبياً في العينة التشيكية)، واستجابات المستهدفين للتنمر (الحد الأدنى من استخدام الردود الرسمية في العينة التشيكية). واقترحت الدراسة أنه يمكن استخدام الاختلافات بين الثقافات وكذلك الاختلافات بين النموذج الأنجلو أمريكي "للجامعة النيوليبرالية" والنموذج التشيكي لحكومة الجامعات على أساس "الأوليغارشية الأكاديمية" لشرح هذه النتائج المختلفة.

٢- هدفت دراسة (بيترز، ٢٠١٤) (Peters, 2014)، بعنوان: "المعاملة غير المتحضرة من قبل أعضاء هيئة التدريس لبعضهم البعض: تجارب أعضاء هيئة التدريس الممرضين الجدد" إلى وصف خبرات أعضاء هيئة التدريس من الممرضات الجدد والتي اتصفت بعدم القدرة على تحمل السلوكيات غير الأخلاقية ومنها التنمر والتجريح والعجرفة فيما بينهم في كليات التمريض المختلفة. واستهدفت الدراسة أيضاً معرفة آثار التنمر على قرارات البقاء بالمؤسسات التمريضية. وقد استخدمت الدراسة منهجية الظواهر التأويلية لكشف التجربة الحية والخبرات التي تمت معاشتها بالفعل بالتطبيق على عينة قصدية مكونة من ثمانية أعضاء من هيئة التمريض الجدد عبر البريد الإلكتروني. وكان من بين أهم النتائج الإحساس برغبة الأعضاء القدامى في فشل الأعضاء الجدد، والإحساس بالرفض، والشعور بتسلط الكبار على الصغار، ومقاومة الرغبة في ترك الوظيفة.

٣- سعت دراسة (الغرابي، ٢٠١٤)، بعنوان: "التنمر في مكان العمل بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في الجامعة الأردنية" إلى فحص طبيعة التنمر في مكان العمل بين موظفي الجامعة الأردنية الأكاديميين وغير الأكاديميين، بالإضافة إلى دراسة انتشار التنمر والسلوكيات المصاحبة له، وتحديد وجود علاقة بين التنمر في مكان العمل والتوتر المصاحب له بين العاملين وتحديد ردود أفعال الموظفين تجاه التصرفات السيئة المصاحبة للتنمر. ولقد أجريت دراسة مقطعية على عينة مكونة من ٣٧٥ من العاملين في الجامعة الأردنية، الذين تم اختيارهم من أماكن العمل في الكليات الصحية والعلمية والإنسانية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات. وقد أشارت أهم النتائج إلى انتشار التنمر في مكان العمل بين موظفي الجامعة الأردنية بنسبة ٢٦.٦%، وزيادة نسبة انتشار الظاهرة بين غير الأكاديميين أكثر من الأكاديميين. وتتمثل السلوكيات الأكثر انتشاراً في تجاهل آراء الضحايا واغتيالهم والثرثرة بشأنهم، وأن التنمر موجود بالجامعة الأردنية ويسبب التوتر أثناء العمل.

٤- هدفت دراسة (ثيرلوال، ٢٠١٥) (Thirlwall, 2015)، بعنوان: "العزل التنظيمي للتنمر في مكان العمل: إضافة إهانة للإصابة" إلى استكشاف البيانات التجريبية من ممارسي الموارد البشرية والموظفين لتحديد الطرق التي تستجيب بها المنظمات للشكاوى حول التنمر في مكان العمل في نيوزيلندا. وعلى الرغم من التوصيات بأن تأخذ المنظمات

التنمر في مكان العمل على محمل الجد وتزيد البحث في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا يوجد دليل يُذكر على التحسينات في التعامل مع هذه المشكلة وإدارتها. وأكدت الدراسة خيبة الأمل من خلال سرد مجموعة من المنظمات لفشلها في تحمل مسؤولية رفاهية موظفيها وأعضائها. وقد قدمت الدراسة مجموعة مُختارة من الردود المخيبة للآمال على طلبات المساعدة، وبعض التفسيرات المحتملة لهذه الردود. وقد خلصت الدراسة إلى تحديد بعض الأساليب التي تعيق حل مشكلة التنمر في مكان العمل، والتي قد تساهم في الحد منه.

٥- سعت دراسة (كونولي وكوينليفان، ٢٠١٦) (Connolly and Quinlivan, 2016)، بعنوان: "الوصول إلى العدالة في قضايا التنمر المهني في أيرلندا" إلى فهم ومعرفة طبيعة وتأثير سلوك التنمر بشكل كبير خلال الأربعين عامًا الماضية أو نحو ذلك. وعلى الرغم من هذا، إلا أن أيرلندا لا تملك علاجًا قانونيًا مخصصًا للتنمر في مكان العمل. حيث إن آليات القانون غير ملزمة مثل قواعد الممارسة والسياسات، وسياسات الكرامة في العمل. وعلى الرغم من وجود آليات وسياسات مُرحب بها، لكنها تظل آليات غير فعالة من الناحية القانونية لحماية الموظفين من سلوك التنمر. ولأنه لا يوجد قانون خاص بالتنمر، يعتمد الموظفون على مجموعة من الإجراءات، بعضها لم يتم تصميمه أبدًا للتعامل مع حالات التنمر. وتشمل هذه الإجراءات: الفصل البناء، ودعوى الإصابات الشخصية بسبب الإهمال وفقًا لتشريعات الصحة والسلامة، وإجراءات المضايقة التمييزية وفقًا للجنة علاقات مكان العمل. وتؤكد الدراسة أن عدم ملاءمة هذه الأحكام يخلق ثغرة في القانون الأيرلندي ويعمل كحاجز أمام وصول العمال المعرضين للتنمر إلى العدالة. كما أن التنمر يقوض حق الشخص في الكرامة في مكان العمل ويجب حظره بالطريقة نفسها مثل المضايقة التمييزية. ولذلك، فإنه من الضروري إدخال حكم تشريعي محدد يعكس مستوى الحماية المقدمة ضد المضايقة التمييزية.

٦- هدفت دراسة (سيجر وآخرون، ٢٠١٨) (Seger et al., 2018)، بعنوان: "قياس الفظاظة في مكان العمل في إندونيسيا: الدليل وصحة البناء" إلى استكشاف الفظاظة في مكان العمل التي يعاني منها الموظفون في إندونيسيا وتطوير مقياس الفظاظة في مكان العمل بناءً على السلوكيات المحددة. وقد تم تقسيم هذا البحث إلى دراستين؛ شارك في الدراسة الأولى ٢١٧ موظفًا طُلب منهم الإجابة عن أسئلة حول ما إذا كانوا قد جربوا أو

رأوا زملاءهم في العمل يعانون من الفظاظفة من زملاء العمل أو المشرف. أما الدراسة الثانية فكانت تطوير مقياس الفظاظفة في مكان العمل بناءً على نتائج الدراسة الأولى. تم اختبار المقياس المطور على ٥٦١ مشاركًا في الدراسة الثانية. وكان المشاركون يمثلون مختلف المناطق في إندونيسيا. وقد أفاد معظم المشاركين (٨٨٪) أنهم عانوا من الفظاظفة من قبل زملائهم في العمل والمشرف عليهم أو أحدهما. وقد خلصت الدراسة إلى خمسة عوامل لسلوك الفظاظفة، هي: التدخل في الشؤون الشخصية، والعزل، والتواصل غير الودي، والسلوك الأرعن الخالي من التعاطف، وانتهاك الخصوصية. واستنتجت الدراسة أنه يجب الأخذ في الاعتبار ثقافة كل مؤسسة أو دولة عند دراسة سلوكيات التنمر والفظاظفة في مكان العمل.

٧- سعت دراسة (زانج وليدندر، ٢٠١٨) (Zhang and Leidner, 2018)، بعنوان: "التحول من السلوك غير اللائق إلى المقبول: كيف يقوم الجناة بتحديد سلوكيات التنمر في مكان العمل في عالم الإنترنت" إلى معرفة كيف يبرر المتنمرون عبر الإنترنت في مكان العمل سلوكياتهم التنمرية وكيف تؤثر ميزات الاتصال عبر الإنترنت على سلوكيات التنمر الإلكتروني في مكان العمل. بالاعتماد على نظرية التحييد ونظرية الوجود الاجتماعي، قام الباحثان بتطوير نموذج بحث يتضمن ميزات الاتصال عبر الإنترنت التي تشرح كيف يشرعن الجناة أعمالهم التنمرية عبر الإنترنت في مكان العمل. ومن أجل اختبار النموذج بصورة تجريبية، تم جمع ٤٧٣ ردًا من الموظفين عبر مجموعة متنوعة من الوظائف والشركات والصناعات. وسلطت نتائج الدراسة الضوء على ثلاث تقنيات للتحييد والإنكار يستخدمها الجناة لتبرير سلوكيات التنمر عبر الإنترنت في مكان العمل وإظهار الآثار المعتدلة لميزات الاتصال عبر الإنترنت.

٨- سعت دراسة (عيد، ٢٠١٩)، بعنوان: "واقع التنمر الإلكتروني على شبكات التواصل الاجتماعي بين طلاب الجامعة: دراسة حالة لجامعة الفيوم" إلى التعرف على ماهية التنمر الإلكتروني وتحليل النظريات الاجتماعية المفسرة له، وذلك سعيًا نحو تعرف واقع التنمر الإلكتروني وآليات مواجهته بين طلاب الجامعة. وقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة مستخدمًا أسلوب تحليل المضمون لعينة من منشورات الطلاب على أحد صفحات التواصل الاجتماعي. وقد توصل البحث إلى وجود العديد من الجوانب الإيجابية

لاستخدام الطلاب لشبكات التواصل الاجتماعي منها تبادل المعلومات والمحاضرات الخاصة بالمقررات الدراسية، كما أتاحت هذه الصفحات حرية التعبير عن الرأي وتنمية بعض القيم الإيجابية. إلا أن البحث رصد بعض الجوانب السلبية التي تمثلت في كسر كثير من المعايير المتعارف عليها، وقد ظهرت العديد من التعليقات العاطفية على عينة الدراسة والذي أدى بدوره إلى ظهور كثير من السلوكيات للأخلاقية مثل السب والتشهير والتهديد. وقد أوصى البحث بضرورة تنمية ثقافة جامعية أكثر احتراماً للآخر وخاصة احترام الجنسين لبعضهم البعض، ومشاركة المجتمع الجامعي في وضع سياسة واضحة ضد العنف الإلكتروني، وتشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة التي تدعم الروابط الاجتماعية.

٩- سعت دراسة (الشوابكة، ٢٠١٩)، بعنوان: "أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان" إلى التعرف على أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الممرضين كافة في المستشفيات الواقعة في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٩) مستجيباً من الممرضين العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وأهم النتائج التي توصلت إليها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات التنمر في مكان العمل بأبعادها مجتمعة (المراقبة المفرطة، النقد المستمر، الصراخ) على دوران العمل الطوعي (الدعم التنظيمي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان. وأوصت الدراسة بأن يقوم المستشفى بوضع حزمة من السياسات والإجراءات التي من شأنها تعزيز استقلالية الممرضين في تأدية عملهم، والتقليل من المراقبة المفرطة للممرضين، وضرورة عدم توجيه أى نوع من أنواع الإساءة للممرضين من قبل المشرفين في المستشفى جراء أى تصرف يقومون به، والاكتفاء بتقديم النصح والمشورة لهم. وعدم تعريض الممرضين لأى نوع من الإهانة سواءً لفظية أو معنوية، وإيقاع عقوبات على المشرفين، ممن يمارسون الإهانة تجاه ممرضيهم، وتوفير نهج تحفيزي للحفاظ على الروح المعنوية، ودعم الموظفين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

١٠- هدفت دراسة (عبدالرازق، ٢٠٢٠)، بعنوان: "مواجهة سلوكيات الاستقواء في الجامعات المصرية كمكانٍ للعمل: الوقاية والتدخل على ضوء أفضل الممارسات العالمية (دراسة تحليلية)" إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لسلوكيات الاستقواء والتنمر، والتعرف على أفضل الممارسات العالمية لمواجهة سلوكيات الاستقواء من حيث الوقاية والتدخل في الجامعات المختلفة حول العالم، والكشف عن الجهود المبذولة من قبل الدولة المصرية للتصدي لسلوكيات الاستقواء والتنمر في مكان العمل وانعكاساتها على الجامعات المصرية، وتقديم مجموعة من الآليات المقترحة لمواجهة سلوكيات الاستقواء في الجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت أسلوب أفضل الممارسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: أنه لا يوجد بالجامعات المصرية كودًا أخلاقيًا للمعاملات اللائقة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وأغلب ما يوجد موثيق خاصة بأخلاقيات البحث العلمي، والافتقار إلى وجود سياسة واضحة لمواجهة سلوكيات الاستقواء والتنمر والمضايقات والبلطجة بالجامعات المصرية، حيث لا توجد مدونة لمكافحة تلك السلوكيات، وقلة مستويات الوعي بسلوكيات الاستقواء من قبل بعض منسوبي الجامعات المصرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة مقاومة سلوكيات الاستقواء والبلطجة والتنمر والتسلط من خلال آليات كثيرة مختلفة تناولتها الدراسة.

١١- هدفت دراسة (النشار والسواح، ٢٠٢٠)، بعنوان: "التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة" إلى دراسة العلاقة بين التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة؛ وينبثق منه عدة أهداف فرعية هي: تحديد مستوى التنمر الوظيفي لربة الأسرة العاملة عينة البحث بأبعاده الثلاثة (التنمر اللفظي، التنمر الاجتماعي، التنمر النفسي)، وتحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة عينة البحث بأبعاده الأربعة (الرغبة في العمل، القدرة على العمل، الرضا عن العمل، الابتكار في العمل)، ودراسة الفروق في كل من مستوى التنمر الوظيفي بأبعاده والكفاءة الاقتصادية والاجتماعية (محل لبعض المتغيرات الإنتاجية لربة الأسرة العاملة عينة البحث بأبعاده) وفقا للإقامة، جنس رئيس العمل المباشر. وقد تكونت أدوات البحث من استمارة البيانات الأولية العامة لربة الأسرة

العاملة، واستبانة التنمر الوظيفي بأبعاده، واستبانة الكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة بأبعاده، وتم تطبيق أدوات البحث على عينة مكونة من (١٦٧) من ربات الأسر العاملة، وتم اختيارها بطريقة قصدية من ربات الأسر العاملات بمحافظة الدقهلية ومحافظة المنوفية، وينتمين إلي مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود ارتباط سالب دال إحصائيًا بين الدرجة الكلية لكل من التنمر الوظيفي الذي تتعرض له ربات الأسر العاملات عينة البحث والكفاءة الإنتاجية لهن. ويوصى البحث بضرورة أن تعمل ربات الأسر العاملات علي رفع الوعي بكيفية مواجهه ظاهرة التنمر وتأثيرها علي الكفاءة الإنتاجية وسبل التصدي لها، كما يجب علي وسائل الإعلام تقديم الإعلانات الكافية التي توضح المعلومات الكافية عن ظاهرة التنمر وكيفية مواجهتها ويجب علي الجهات الحكومية المعنية عمل الاختبارات النفسية لكل المتقدمين لشغل وظائف قيادية و توفير بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز.

١٢- سعت دراسة (أبو مالح، ٢٠٢١)، بعنوان: "الاستقواء في العمل وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف" إلى تحديد مدى انتشار ظاهرة التنمر في العمل على أداء أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف، ومعرفة أثر التنمر المرتبط بالأشخاص على أداء أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: أن التنمر المرتبط بالعمل ليس له أثر على أداء أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف، وأن التنمر المرتبط بالأشخاص له أثر سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف. وقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد بيئة عمل آمنة لأعضاء هيئة التدريس بشكل عام والمتعاقدين بشكل خاص، وذلك من خلال اتباع مجموعة من السياسات والإجراءات العادلة والشفافة، وعدم التهاون مع ظاهرة التنمر المرتبط بالأشخاص تجاه أعضاء هيئة التدريس.

١٣- هدفت دراسة (عبداللطيف والشوربجي، ٢٠٢١)، بعنوان: "العلاقة بين سلوك التنمر في العمل والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات المصرية"

إلى معرفة العلاقة بين سلوك التنمر في العمل والاحترق الوظيفي، وتحديد مدى تأثير سلوك التنمر في العمل على الاحترق الوظيفي، ومعرفة مدى وجود تلك الظواهر وأثرها على الجانبين النفسي والسلوكي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة القاهرة، وتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة التي تسهم في التغلب على التنمر في العمل والاحترق الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: انتشار ظاهرتي التنمر في العمل والاحترق الوظيفي في القطاع الأكاديمي بشكل خاص، ووجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك التنمر في العمل والاحترق الوظيفي، وأوصت بضرورة وضع قانون يحدد السلوكيات التي يمكن اعتبارها تنمر في العمل وتحديد العقوبات الرادعة حيال الأفراد الذين يقومون بتلك السلوكيات، واستبعاد الأفراد الذين لديهم ميول عدائية قبل تعيينهم وذلك من خلال إجراء الاختبارات النفسية اللازمة لذلك.

١٤- استهدفت دراسة (على ومحمد، ٢٠٢١)، بعنوان: "التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج" إلى الكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التنمر وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بنمطه المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٦٤٠) مفردة، مكونة من ثالث مقياس، أحدهما لقياس سلوكيات التنمر، والثاني لقياس الانغماس الوظيفي، والثالث لقياس أثر التنمر الوظيفي على الانغماس الوظيفي. وكان من أهم النتائج: ارتفاع انتشار صور وأشكال سلوكيات للتنمر الوظيفي بدرجة كبيرة، وأن أفراد العينة يتمتعون بمستوى عالٍ جدًا من التفاني والانهماك، ويشعرون بمستوى عالٍ من النشاط عند أدائهم لعملهم، وتؤدي سلوكيات التنمر في بيئة العمل إلى ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة، وقد أوصت الدراسة بإيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز والانغماس الوظيفي، وتطبيق سياسة عدم التهاون في مواجهة التنمر.

١٥ - سعت دراسة (طاسكاي وأكسوي، ٢٠٢١) (Taşkaya & Aksoy, 2021)، بعنوان: " تحليل ببيومتری للجلافة في مكان العمل في التمريض " إلى تقديم ملخص عام للبحوث حول الجلافة والتي تعني الفظاظة والتنمر في مكان العمل في التمريض باستخدام المؤشرات الببيومترية. وحيث إن الممرضات يواجهن بانتظام الفظاظة في بيئة عملهم، مما قد ينطوي على احتمالية كبيرة لعواقب ضارة، سواء من حيث صحتهم أو من حيث الإنتاجية. لذلك، يلعب مديرو التمريض والمستشفيات دورًا حاسمًا في تعزيز السلوك الأخلاقي الحميد والحفاظ عليه. ويقدم هذا البحث تقريرًا عن التحليل الببيومتری باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات الأكاديمية حول الفظاظة في مكان العمل في التمريض. وقد تم إجراء بحث في قواعد بيانات Web of Science، وتم التحقيق في إجمالي ٢٦٩ ملخصًا. وقد خلصت الدراسة إلى أن الأدبيات تنم على أن التنمر آخذ في الازدياد في مجالات التمريض، وأكثر الدراسات في هذا المجال جاءت من الولايات المتحدة الأمريكية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذا المجال والعمل على الحد من مخاطر التنمر.

تعليق على الدراسات السابقة:

بناء على العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية، قامت الباحثة باستعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة، وفيما يلي عرض لذلك:

١- أوجه التشابه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- تناولت متغير التنمر.
- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي استخدمته الدراسات السابقة.
- ٢- أوجه الاختلاف والتمايز:

نقاط اختلاف وتمايز الدراسة الحالية تتضح كالتالي:

- تناولت الدراسة الحالية متغير التنمر في الجامعات المصرية باعتبارها أماكن للعمل، والذي يُعد - على حد علم الباحثة - من الدراسات القليلة في هذا المجال.
- اختلفت الدراسة الحالية بتناولها أفضل الممارسات العالمية في الجامعات حول العالم

للتعامل مع سلوكيات التنمر ومواجهتها.

- تميزت الدراسات الحالية بتحليل الوضع القائم لممارسات التنمر في الجامعات المصرية وتحليل التشريعات والقوانين المصرية المختصة في هذا الشأن وإلقاء الضوء على الفجوات في تناول موضوع الدراسة.

- تميزت الدراسة الحالية بوضعها تصور مقترح للتعامل مع حالات التنمر في الجامعات المصرية.

٣- أوجه الاستفادة:

استفادات الدراسة الحالية ما يلي:

- استفادات الدراسة الحالية من الأدبيات التي تناولت مفهوم التنمر والأدبيات الغربية ذات الصلة بمفهوم التنمر في الجامعات باعتبارها مكان للعمل. كما استفادت الدراسة من طرق معالجة حالات التنمر والحد منه في وضع التصور المقترح لمواجهة التنمر في الجامعات المصرية بما يناسب ثقافته وظروفه.

خطوات السير في الدراسة:

سارت الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية لتحقيق أهدافها:

الخطوة الأولى: تم تحديد الإطار العام للدراسة من حيث مقدماتها، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومنهجيتها، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة في مجالها والتعليق عليها، ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: تم تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة والذي يتعلق بمفهوم التنمر وأبعاده المختلفة، من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في المجال وتحليلها.

الخطوة الثالثة: رصد وتحليل أفضل الممارسات العالمية لمواجهة التنمر في الجامعات المختلفة حول العالم.

الخطوة الرابعة: دراسة واقع سلوكيات التنمر في الجامعات المصرية من خلال تحليل التشريعات والقوانين واللوائح الداخلية للجامعات والوثائق والأدبيات والتقارير والبيانات الإحصائية والقضايا المرفوعة في محكمة القضاء الإداري المصري.

الخطوة الخامسة: وضع آليات مقترحة لمواجهة التنمر في الجامعات المصرية باعتبارها أماكن للعمل على ضوء أفضل الممارسات العالمية.

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتنمر في أماكن العمل:

قامت الباحثة بتحليل مفهوم التنمر والمفاهيم المرتبطة به، وذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم التنمر في مكان العمل: Workplace Bullying

التنمر عمل عدواني يحدث بصورة مقصودة بسبب اختلال تنامي القوة والقدرة لدى البعض واستضعاف البعض الآخر، وتتمثل تلك القوة والقدرة في القدرة البدنية أو السلطة والنفوذ مما يساعد على ممارسة البلطجة والتسلط والإيذاء والاعتداء اللفظي بإطلاق الأكاذيب والشائعات أو النميمة أو الاعتداء البدني أو سوء استخدام السلطة بشكل متكرر وليس على نحو منفرد وعلى مدى زمني طويل قد يصل إلى ستة أشهر وربما سنة مما يسبب خوفاً وقهراً وإهانة للضحية لتحقيق الشعور بالنصر والاستعلاء والسيطرة (Hodgins et al., 2018,) (113).

كما يُعرّف بأنه: "أسلوب متكرر متعمد للإضرار بالآخرين وإيذائهم عن طريق السخرية والتهديد وسلب الحقوق والانتحال والتسريب وإطلاق الشائعات وهدم علاقات الضحية بأقرانها وعزلها والتحرش الجنسي" (Hodgins and McNamara, 2019, 2-3; Hollis,) (3, 2015). كما أنه: "فرض الرأي بالقوة التي تعتبر معياراً للتعامل مع الآخرين في ظل عدم وجود معايير حاكمة دقيقة دون اعتبار للمعايير الأخلاقية والقيم المدنية". ويتميز التنمر بالجماعية والعنف والقصد والتكرار لتحقيق شعور مزيف بالغلبة والتفوق (Hutchinson,) (638-639, 2016).

ويستخدم التنمر للتخلص من زميل أو موظف بصورة منظمة هجومية شبه جماعية لا يستطيع بعدها على مواصلة العمل في الجامعة أو المنظمة التي ينتمي إليها. وتتضمن عملية الهجوم تبريرات ممنهجة وتهم ملفقة جاهزة للطرح في الوقت المناسب من قبل "عصابة المتنمرين" على "الهدف الاستراتيجي" أو "الضحية" (Evesson and Oxenbridge,) (22-25, 2015) الذي يهدد مصالحهم ويكشف آلاعيهم.

وبناءً على ما سبق، فإن التنمر في مكان العمل يُعد من أسوأ التجارب التي يمكن أن يمر بها فرد في منظمة أو جامعة وهو سلوك غير أخلاقي يجب مواجهته. وفيما يلي مراحل التنمر:

(٢) مراحل التنمر:

يستغرق التنمر عدة مراحل حتى يصل إلى صورته النهائية من التدمير الممنهج للضحية وعزلها وكسرها وإنهاكها، وفيما يلي بيان ذلك (Karatuna, 2015, 25-30; Lata and Chaudhary, 2020, 10-15; D'Cruz, 2018, 2-9; Healy-Cullen, 2017, 563-575):

(أ) الشحن والإشعال:

استنزاف "الضحية" بالسباب والشتائم أو الابتذال والتهديد بصورة تستدعي الدفاع عن النفس والإيقاع بها في موقف معين أو مناقشة ما عن طريق شحنها وغضبها ومضايقتها للاستجابة بصورة غير منظمة وعشوائية في وجود متفرجين يتم تجنيدهم أثناء الموقف لإحداث خلخلة وتصيد للأخطاء دون التوصل إلى حلول منطقية، وبالتالي إهانة الضحية وإذلالها.

(ب) التحرش:

الاستهداف بالإساءة اللفظية أو الجسدية عن طريق المعاملات والسلوكيات المؤذية التي تنطوي على سلوك خادش للحياء أو حدة أو عدم لياقة أو نشر أكاذيب تضر بالضحية.

(ج) الاستهداف المتكرر والمطاردة:

لا تتوقف مطاردات المتنمر واستهدافه الإيذاء المتكرر للضحية، بل يشرع دومًا في ملاحظتها متعمدًا قاصدًا تهديدها وابتزازها بأى صورة من الصور وعن طريق أية وسيلة من وسائل التواصل.

(د) الإذلال:

يستهدف المتنمر تحقيق الإذلال والتحقير وتشويه سمعة الضحية بحيث يسخر منها الآخرون ويعتزلونها لإلحاق الضرر بها في مكان عملها، وقد يؤدي ذلك إلى الانتحار أو الاستقالة.

(٥) الإيقاع:

يستهدف المتنمر المليء بالحسد والحقْد الإيقاع بضحيته فيستمر بجمع المعلومات عنها مدعيًا الصداقة أو الزمالة حتى تسنح له الفرصة لإفشاء أسرارها أو تليفيق التهم لها بناء على ما يتوافر لديه من معلومات قد يعتمد عليها في إطلاق الشائعات والأكاذيب بحيث يصعب تكذيبها من حذق فبركتها.

(و) انتحال الشخصية:

يتظاهر المتنمر بأنه شخص آخر للتواصل مع الضحية وجمع أكبر قدر من المعلومات الشخصية عنها، ومن ثم الإيقاع بها في أقرب فرصة سانحة عن طريق نشر الشائعات أو الأخبار المغلوطة أو الأسرار المحرّجة.

(ز) إفشاء الأسرار:

يقوم المتنمر بنشر المعلومات الشخصية والصور الخاصة والبيانات السرية في انتهاك صارخ للخصوصية ودون علم الضحية أو إخطارها أو استئذانها.

(ح) النبذ:

يستهدف المتنمر في النهاية عزل الضحية عن محيطها واستبعادها عن دائرة المقربين منها وطردها من مقر عملها أو إقصائها عن المشاركة فيما اجتهدت طوال سنوات عملها للوصول إليه بغية التدمير والاحساس بالتفوق والانتصار.

(٣) تحديد ما لا يُشكل تنمرًا أو مضايقة في أماكن العمل:

من الضروري التفرقة والتمييز بين ما يُمثل تنمرًا ولا يمثل تنمرًا من قبل السلطة الإدارية عند ممارستها لمهامها؛ حيث إن للمديرين وأصحاب السلطة حقوقًا توجيهية وإدارية لا بد من ممارستها لإنجاز المهام وإدارة العمل وسيره ومراقبته، وعلى هذا الأساس لا تُعد تنمرًا. كما أن الإجراءات العقابية والتأديبية التي تُتخذ ضد المقصرين أو المذنبين لا تُعد تنمرًا، وفيما يلي بيان ذلك (Dublin City University):

- النقد البناء الموضوعي الاحترافي الذي يحدد أوجه القصور ويُبرز نقاط الضعف لتلاقيها دون تجريح أو إهانة.
- التعليقات البناءة التي توجه للطلاب من قبل معلمهم لتحسين أدائهم وضبط ممارساتهم الأكاديمية لا تُعد تنمرًا.

- تقديم الملاحظات النقدية البناءة أو الاستشارات على الممارسات التي تتم في البيئة الأكاديمية بشأن الأداءات المختلفة أو الممارسات المهنية المتعددة والتي تهدف إلى تحسين الأداء أو المستوى أو مساعدة الآخرين من موظفين أو أعضاء هيئة تدريس أو طلاب لا تُعد تنمرًا.

٤) آثار التنمر:

يترك التنمر آثارًا لا يمكن تجاهلها لدى الضحية وثقافة الجامعة باعتبارها مكانًا للعمل؛ فقد تخلق بيئة سامة عدائية، تؤدي إلى انخفاض السلوكيات الأخلاقية، وزيادة التغيب، وقلة الإنتاجية. وهذا السلوك قد يؤدي إلى أضرار بدنية ووجدانية للضحايا تؤدي إلى عواقب وخيمة لصحتهم العقلية والجسدية والنفسية قد تستمر شهورًا وربما أعوامًا، وقد تؤثر على الضحية فيما بقي من حياتها. ومن أخطر آثار التنمر أن الضحية قد تمر بمعاناة صامتة هادئة لا تستطيع الإفصاح عنها لكنها تتبدى في مظاهر لا تخطيء عين الخبير في الإلمام بها، وفيما يلي أهم العلامات التي تؤثر للتنمر- (Giaccone et al., 2015, 27-33; Hodgins and McNamara, 2019, 9-11; Hurlley, 2016, 12-18)

١. الرغبة في الانتحار والتخلص من الحياة.
٢. أعراض ضعف جسدي تتبدى في تكرار الشكوى من التوتر والقلق أو الصداع أو فقدان الوزن أو زيادته أو اضطرابات المعدة ومغصها أو الاضطرابات في عادات الأكل أو إصابات غير مبررة.
٣. اضطرابات النوم والأرق والكوابيس.
٤. فقدان الشغف فيما يحبه الضحية سواء أكان عملاً أم هواية أم صحة.
٥. انخفاض مستويات الأداء عن الطبيعي.
٦. العزلة وتجنب الاجتماعات والمواقف والأصدقاء.
٧. انخفاض في الثقة بالنفس.

(٥) العوامل التي تؤدي إلى التنمر:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى التنمر كما يلي (Mackey et al., 2019, 519-522; Mannix McNamara et al., 2017, 86-88)

(أ) نظام العمل وبيئته: تلك غير المستقرة أو التي تعرضت لإعادة هيكلة أو لإدخال تكنولوجيا حديثة في نظامها تتصف بأنها تمثل لموظفيها تهديداً وظيفياً كبيراً، بحيث تحض على المنافسات الشرسة والحاجة إلى الترقى وبعضهم يحاول التسلق الوظيفي السريع ليبقي على عمله، وهي بذلك بيئة غير آمنة وتحفها المخاطر.

(ب) العقلية الاستهلاكية: أصبحت العقلية الاستهلاكية التي دشنتها الرأسمالية العالمية والتي ترتكز على إشباع الحاجات الفردية الأنانية والشعور الفوقي بالاستحقاق والتميز من آفات البيئات الأكاديمية في العالم اليوم حيث أثرت التوجه الخدمي لعمليات التعليم على تقديم الخدمة باعتبارها سلعة وطالب الخدمة لا بد أن يحصل عليها وإلا حدث التنمر (Neilson & Einarsen, 2018, 75-77).

(ج) التنافسية الشديدة: تتميز بيئات الأعمال التي تشد فيها التنافسية بزيادة سلوكيات التنمر والبلطجة والخصومة والاستعداد والتسلق وذلك عن طريق الحيل غير الشريفة والمكائد والإشاعات والاستهدافات (Patterson et al., 2018, 35).

(د) خصائص الوظائف: إن طبيعة الأعمال التي تتصف بالاعتمادية والملل والخط بين الأدوار والأعباء الإضافية تؤدي إلى التنمر للتأكيد على أهمية العمل ومقاومة حالات الإحباط وتأكيد سيطرة الموظف.

(هـ) نمط القيادة: قد تتساهل القيادة أو تتسلط أو تتواطء أو لا تعبأ بما يحدث حولها في بيئة العمل، فلا تعمل على رفع الظلم عن كاهل المظلومين ولا تتخذ موقفاً داعمة للضعفاء الصامتين، ولا تهتم باسترداد الحقوق لأصحابها أو الوقوف بصرامة في وجه جماعات المصالح، وتتخذ موقفاً محايداً أو أحياناً مشاركاً في التنمر كحيلة خبيثة للتخلص من المنافسين (Rockett et al., 2017, 118-123).

(و) السلم الطبقي الوظيفي: تُعد الطبقة الوظيفية الهرمكية داعماً أساسياً للتنمر حيث تدعم الفوقية والأنوية والتسلط، بالإضافة إلى الإحساس الزائف بالتميز والاستحقاق.

(ز) الظلم والاستقواء وسوء استعمال السلطة: ويحدث ذلك من الأقوى إلى الأضعف، حيث يستغل القوي سلطاته ونفوذه في تعذيب والتكيل بالضحايا وإذائهم وظلمهم واستغلال صلاحياته في تنفيذ أهدافه وأغراضه بغض النظر عن المظالم التي يرتكبها المعتدي أو المتنمر (القضاء الإداري، س٦ق، ٢٤/١١/١٩٥٣).

وبعد أن تم تناول الإطار المفاهيمي للتنمر في أماكن العمل بالجامعات، فيما يلي أفضل الممارسات العالمية لمكافحة التنمر.

ثالثاً: أفضل الممارسات العالمية لمكافحة التنمر في الجامعات باعتبارها أماكن للعمل:

تمثل سلوكيات التنمر في مكان العمل مشكلة حقيقية بالغة الصعوبة بالنسبة للجامعات ومنسوبيها من الناحية القانونية والصحية. ومنسوبي الجامعات قد يتعرضون للتنمر من مختلف الفئات الأكاديمية سواءً أكانوا طلاباً أم زملاء أم موظفين. ويمثل التنمر تهديداً للجامعات قد يفقدها كثير من ميزانياتها ويساهم في هدر مواردها من خلال التسرب الوظيفي والغياب المتكرر والاستقالة الصامتة حيث يعزف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة إلا بقدر ما هو مطلوب منهم دون تجويد أو تطلع أو تطوع. وبالتالي، تخسر الجامعة كثير من خبراتها وإنتاجيتها وتطورها وإبداعها، ويتم تدعيم عدم الشرف في المنافسة والشللية والإقصاء وإسناد الأمر لغير أهله.

وتنتشر سلوكيات التنمر في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكندا ودول غربية عديدة، حيث قامت تلك بدراسة هذه الظاهرة المؤسفة، وتعددت الأدبيات التي تناولتها نظراً لآثارها وعواقبها الوخيمة على الإنتاجية وصحة الموظفين والزملاء والمناخ التنظيمي الذي يصبح مسمماً عدائياً، وما يعقب ذلك من مصروفات التقاضي وطلبات التأمين الصحي، وعزوف الموظفين عن المشاركة واضطرابات الخوف والقلق والأمراض الناجمة عنهما وما إلى ذلك من تكاليف ومصروفات جسيمة تضر بالجامعة. ونتيجة لخوف الضحايا من إفشاء أسرار التنمر درءاً لمصائب الإيذاء والانتقام والإقصاء عن الوظيفة، فإنه لا يتم الإبلاغ عن حالات التنمر المنتشرة (Salin and Notelaers, 2017, 361-365; MacMahon et al., 2018, 478-480).

مما سبق، فإنه من الضروري دراسة أفضل الممارسات العالمية في الجامعات كمكان للعمل والتي انتشرت فيها سلوكيات التنمر وقامت بمعالجتها واحتوائها وذلك وفقاً لخمس

أبعاد: ١) البعد التشريعي؛ ٢) البعد المؤسسي؛ ٣) البعد التثقيفي والتدريبي والتوعوي؛ وأخيرًا ٤) بعد المحاسبة والجزاءات والعقوبات. وفيما يلي تفصيل ذلك وفقًا لأفضل الممارسات العالمية:

١- البعد التشريعي:

استطاعت الجامعات على مستوى العالم مواجهة التنمر عن طريق سن الدول الغربية التشريعات الملزمة التي استندت إليها الجامعات في التغلب على تلك الظاهرة، وذلك على النحو التالي:

- أصدرت معظم دول العالم ومنها إيرلنده وإنجلترا وأستراليا وكندا والبرلمان الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية قوانين ملزمة للصحة والسلامة في العمل يبقى قيد المراجعة الدائمة ويهتم بتوحيد القانون التشريعي لتلافي البلبلة وسد الثغرات. وتشمل تلك القوانين ما يلي (للمزيد انظر: عبدالرازق، ٢٠٢٠):

- قانون السلامة والصحة والرفاه في العمل لعام ٢٠٠٥، والذي دخل حيز التنفيذ عام ٢٠٠٧، والذي أصدرته هيئة الصحة والسلامة الأيرلندية وقامت بتعديله ليشمل الإجراءات الطارئة لجائحة كورونا عام ٢٠٢٠، بالإضافة إلى مدونته الإرشادية التي تخص أرباب العمل وموظفيهم لتجنب التنمر في مكان العمل (Home - Health and Safety Authority (hsa.ie)).

- القانون الصادر من البرلمان الأوروبي عام ٢٠٠٢، لحل مشكلات التنمر في أماكن العمل بما فيها الصحة والسلامة المهنية في ظل وباء كورونا (European Agency for Safety & Health at Work - Information, statistics, legislation and risk assessment tools. (europa.eu)).

- قانون ١٩٩٧ للحماية من التحرش بإنجلترا، والذي تم إصداره للتعامل مع ظاهرة التحرش والملاحقة والتعقب، وتم تعديله ليشمل ظاهرة التنمر في مكان العمل ٢٠٠٦، مؤكداً على مسؤولية أرباب الأعمال عن أية مظاهر من مظاهر التنمر في أماكن العمل (<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1997/40/contents>)

- قانون خيارات العمل لعام ٢٠٠٥ بأستراليا، والذي أحدث طفرة في كثير من الحقوق والواجبات في أماكن العمل؛ حيث وضع مسؤولية كبرى على أرباب الأعمال عند

تعرض موظفيهم للتنمر (Workplace Relations Amendment (Work Choices) Act 2005 (legislation.gov.au). بالإضافة إلى قانون العمل العادل والذي صدر عام ٢٠٠٩ والذي بموجبه تم إلغاء قانون ٢٠٠٥، بالإضافة إلى أنه حل محل كثير من القوانين مثل قانون علاقات العمل لعام ١٩٩٦، وقانون العلاقات الصناعية لعام ١٩٨٨. وقد تضمن هذا القانون تعديلات تخص جائزة كورونا ليكون مواكبًا لجميع المستجدات (Fair Work Act 2009 (legislation.gov.au)).

٢- البعد المؤسسي:

يشمل هذا البعد الأنشطة والفعاليات والإجراءات والقيم التي تتبناها الجامعات على مستوى العالم للتحكم في النواحي الإدارية والممارسات المؤسسية كافة لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية التي وضعتها الجامعات. هذا البعد المؤسسي يشمل حوكمة المؤسسات الجامعية بحيث يضمن لها الشفافية والنزاهة والمسؤولية والعدالة والمساءلة بحيث تدار الأعمال في الجامعات حول العالم بشكل تنظيمي يهدف إلى ترسيخ ثقافة الاحترام والمساءلة في الجامعة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد توقعات واضحة للسلوك على النحو التالي:

(١-٢) السياسات الجامعية: اهتمت جامعات كثيرة حول العالم بوضع سياسات ملزمة لجامعاتها في إطار القوانين والتشريعات الموضوعة المقررة من قبل دولها. وتقوم كل جامعة من جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا ونيوزيلندا وإنجلترا وأيرلندا ودول الكومنولث وكندا بتقديم بيان على موقعها الإلكتروني وفي متن أدلتها الإرشادية يتعلق بسياسة الجامعة فيما يتعلق بالتزامها بمكان عمل صحي وآمن؛ حيث تتناول هذه السياسة بيانًا واضحًا حول ما تفكر به الجامعة، وعلاقتها بالموظفين، وكيف تتوقع من الناس أن يعملوا ضمن ثقافتها. كما تقدم بيانًا حول طرق معالجتها لسلوكيات التنمر والبلطجة والتسلط والتحرش. استندت الجامعات في مختلف دول العالم إلى القوانين والتشريعات التي وضعتها بلادها والتي تنظم العلاقات بين العاملين في المنظمات المختلفة، فمثلًا عند صياغة سياسة الجامعة بشأن سلوكيات التنمر والمضايقات والبلطجة والتحرش يتم الرجوع إلى عدة قوانين تنظم العلاقات داخل الحرم الجامعي وتحد من سلوكيات التنمر والبلطجة والتحرش. وقد

قامت الباحثة بفحص شامل للجامعات التي قامت بتحليل سياساتها واستخلصت القوانين التي تستند إليها تلك الجامعات. وفيما يلي عرض لقوانين عدد من الجامعات التي استندت إليها في صياغة سياستها الجامعية، وسوف يتم تناوله كالتالي: (١) القوانين التي استندت إليها الجامعات في صياغة سياستها؛ (٢) سياسة الجامعات المختلفة. (يرجى النظر فيما يتعلق بسياسات الجامعات المشار إليها لاحقاً في المراجع الخاصة بكل جامعة)

وقد نصت تلك السياسات على ما يلي:

- نصت سياسة جامعة دابلن بأيرلندا (Dublin City University (DCU) على تعزيز الاحترام والكرامة عن طريق منع التحرش أو التنمر أو البلطجة".
- نصت سياسة جامعة واكاتو بنيوزيلنده (The University of Waikato) على أنها وضعت لمكافحة التنمر والبلطجة والمضايقة، وهي تشمل بذلك جميع منسوبي الجامعة ماعدا الطلاب فلهم لائحة خاصة.
- تنص سياسة جامعة سيدني بأستراليا (The University of Sydney) التي صدرت عام ٢٠١٥ وبدأ العمل بها عام ٢٠١٦ على "منع البلطجة والمضايقة والتمييز". وهذه السياسة تكفل توفير بيئة عمل آمنة وصحية خالية من التنمر والتمييز.
- نصت سياسة جامعة أوكلاند بنيوزيلنده (The University of Auckland) على "معالجة سياسات وإجراءات التنمر والبلطجة والمضايقة والتمييز؛ مؤكداً التزام الجامعة بتوفير البيئة الآمنة المنصفة التي تحتفي بالاختلافات وترفض التحيز وتشجع الإيجابية وتضمن العدالة والاحترام والتقدير.
- نصت سياسة بعض الجامعات الأمريكية على ما يُعرف بـ"عدم التسامح مُطلقاً Zero Tolerance" أو بالأحرى عدم العفو مطلقاً عن المتنمر أو البلطجي المتحرش، ولكن تلك السياسة صعبة التطبيق نظراً لعدم واقعيتها ومعاييرها المرتفعة (Meloni & Austin, 2011, 92-94).

(٢-٢) المواقع الإلكترونية:

- قامت كل جامعة من الجامعات السالف ذكرها بتقديم بيان لسياستها المعمول بها في مواجهة التنمر في حرمها الجامعي، وقامت بطرح ذلك على مواقعها الألكترونية الرسمية لتكون متاحة للاطلاع عليها من قبل منسوبي الجامعة وكل من له علاقة بها.
- يتم وضع نص صريح وواضح لبيان سياسة الجامعة وأهدافها مُدعمة بالإرشادات والخيارات والمسارات التي يجب اتخاذها إذا حدثت حالات التنمر.
- تكفل الجامعات الدعم الكامل والتأكيد على الجدية والسرعة الموثوقية في التعامل مع حالات التنمر.

تعقيبًا على ما سبق، فإن كل جامعة تصيغ سياستها وتستند إلى القوانين التي تنظم عملها بما يكفل الراحة والطمأنينة لمنسوبيها داخل أروقتها.

٣- البُعد التثقيفي والتوعوي والتدريبي:

لمنع التنمر والبلطجة، انتهجت مختلف الجامعات على مستوى العالم نهجًا استباقيًا من خلال توفير التدريب والتعليم بشأن السلوك المناسب في مكان العمل. ويؤكد هذا التدريب على أهمية الاحترام والتواصل ومهارات حل النزاعات.

ومن المهم أيضًا أن تدرك الجامعات أن الوقاية من حوادث التنمر والفظاظة ومعالجتها هي عمليات مستمرة، بحيث يجب توفير التدريب والتعليم المنتظم لمكافحتها ومواجهتها لجميع الموظفين، ويجب مراجعة السياسات والإجراءات بانتظام وتحديثها لضمان فعاليتها. وعلى هذا الأساس، تتحمل الجامعات مسؤولية خلق بيئة عمل آمنة ومحترمة لجميع الموظفين من خلال اتباع نهج استباقي للوقاية ومعالجة حوادث التنمر والبلطجة والتسلط، مما يعمل على تعزيز ثقافة مكان العمل الإيجابية وحماية رفاهية الموظفين بالجامعات (جامعة بريتيش كولومبيا The University of British Columbia، جامعة جنوب كارولينا University of South Carolina، جامعة كنتاكي الغربية Western Kentucky University، جامعة آلاسكا The University of Alaska، جامعة كاليفورنيا The University of California، جامعة نيوكاسل The University of New Castle، جامعة كوينزلاند الجنوبية The University of Southern Queensland، جامعة موناش Monash University).

- بعد وضع سياسة الجامعات لمواجهة التنمر، تعمل الجامعات على التوعية بسياساتها الخاصة بسلوكيات التنمر والتسلط، وإدراك جميع جوانب هذه السياسة وأن يكون على أتم استعداداً لتنفيذها، وذلك بتدريب موظفيها على تنفيذ تلك السياسة لتصبح فعالة في الحد من تفشي الظاهرة.
- تقوم الجامعات السالف ذكرها بتعزيز ثقافة الحرم الجامعي الإيجابي؛ تلك الثقافة التي تقدر التنوع والاختلاف واحترام الآخرين وتعزز التواصل المحترم، وتوفر فرص للطلاب للمشاركة في الأنشطة التي تعزز التفاعلات الاجتماعية الإيجابية.
- تقوم الجامعات موضوع الدراسة بتدريب منسوبيها من أعضاء هيئة تدريس وقادة وموظفين على التعرف على سلوكيات التنمر وتحديدتها والعمل على تجنبها ومعالجتها إذا ظهرت والحد منها بكافة الطرق والوسائل المشروعة وتمكين المدراء من معالجة تلك المشكلات، بالإضافة إلى العمل على توفير بيئة آمنة مستقرة ومُنَاح مرحب دون تمييز لزيادة الإنتاجية ودعم الصحة النفسية للمنسوين.
- توفر الجامعات العالمية وحدات لتقديم الاستشارات النفسية والعلاج وتوفير خبراء مدربين للتعامل مع الضحايا الذين تعرضوا للتنمر لتقليل الصدمات والحد من حالات الاكتئاب واحتواء رغبات الانتحار، والعمل على تحسين صحتهم النفسية والبدنية.

٤ - بُعد المحاسبة والعقوبات:

يُعد التنمر من القضايا المهمة والخطيرة التي تؤثر سلبيًا على الأفراد وثقافة المؤسسة الجامعية. وتعمل الجامعات على الوقاية منه ولكن عند حدوثه، هناك كثير من الإجراءات العقابية التي تُتخذ ضد مرتكب التنمر وفقًا ما سيأتي ذكره لاحقًا. وقد تختلف طرق الجزاء والعقاب والمحاسبة في جامعات العالم المختلفة وفقًا للقوانين التي تعمل ضمنها تلك الجامعات أو السياسات التي تتبناها، بالإضافة إلى مدى عنف التنمر وشدته، وتعمل الجامعات في دول العالم وفق سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع التنمر عند حدوثه، كالتالي (جامعة بريتش كولومبيا The University of British Columbia، جامعة جنوب كارولينا University of South Carolina، جامعة كنتاكي الغربية Western Kentucky University، جامعة آلاسكا The University of Alaska، جامعة كاليفورنيا The University of California، جامعة نيوكاسل The University of New Castle).

جامعة كوينزلاند الجنوبية The University of Southern Queensland، جامعة موناش (Monash University):

١. توفير قنوات للإبلاغ عن حالات التنمر: تحت جامعات دول العالم الضحية على الإبلاغ، وتوفر قنوات عدة لذلك مثل: مشرف أو موظف موارد بشرية أو مُحقق في الحرم الجامعي.
٢. التحقيق في الحادث: بمجرد الإبلاغ عن التنمر، تبدأ الجامعة عادةً تحقيقًا لتحديد حقيقة الموقف وجمع معلومات حول الحادث. وتتوافر لدى الجامعات التي خضعت للدراسة التحليلية سياسات وإجراءات موضوعة لضمان أن التحقيقات تُجرى بنزاهة وحيادية وموثوقية وسرعة. وتشمل التحقيقات إجراء مقابلة مع الضحية والجاني المزعوم وأى شهود، بالإضافة إلى جمع ومراجعة أية أدلة متاحة مثل: البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية أو ملفات الفيديو. بالإضافة إلى أنه إذا كانت الشكوى جماعية، تكون نسبة الاهتمام بها أكبر، نظرًا لأنها تمثل ظاهرة، وبالتالي فإن نسبة الخطورة فيها أكبر، وهكذا فإن نسبة المصادقية والقابلية للحل تكون أكبر.
٣. تحديد الخطورة: بعد الانتهاء من التحقيق وبناءً على نتائجه، يتم تحديد شدة سلوك التنمر، والذي يعتمد على عدة عوامل، منها: التكرار، والفترة الزمنية المستغرقة لحدوث التنمر، والتأثير على الضحية، وهل ينتهك هذا السلوك قوانين الجامعة وسياساتها أم لا. وبناءً على شدة التنمر التي قد تتراوح بين الحوادث البسيطة إلى الحالات الخطيرة وفقًا لشدة المضايقات أو شدة التمييز أو شدة العنف، فإنه يتم اتخاذ الإجراء التأديبي المناسب ضد الجاني.
٤. التسوية: في حالة إذا كانت الواقعة أو الجريمة بسيطة، قد يتم اللجوء إلى الحل بطريقة ودية دون التصعيد أو تقديم شكوى رسمية.
٥. تحديد الإجراء التأديبي المناسب: تبعاً لخطورة سلوك التنمر، تتخذ الجامعة إجراءً تأديبيًا ضد الجاني. فإذا تبين أن أحد منسوبي الجامعة قد تورط في التنمر أو البلطجة، فقد يتعرض لإجراءات تأديبية وعقوبات للسلوك غير المناسب، مثل التحذير الشفهي أو الكتابي أو الإيقاف بمعنى تعليق عمله بالجامعة أو إنهاء خدمته، وقد يخضع لما يلي:

أ. التدريب: في بعض الحالات، قد تطلب الجامعات من الأفراد الذين ينخرطون في التنمر أو البلطجة الخضوع للتدريب على السلوك المناسب في مكان العمل أو خضوعهم للتأهيل النفسي أو تقديم استشارات نفسية لهم.

ب. النقل: إذا حدث التنمر أو البلطجة بين شخصين يعملان معًا بشكل وثيق، فقد تفكر الجامعة في نقل أحدهما أو كليهما إلى أقسام أو مناصب مختلفة.

ج. فقدان الامتيازات: قد يفقد الفرد الذي ينخرط في التنمر أو البلطجة بعض الامتيازات، مثل القدرة على حضور فعاليات معينة أو اجتماعات أو حفلات أو غير ذلك.

٦. دعم الضحية: تلتزم الجامعة وتحمل مسؤولية تقديم الدعم المناسب لضحية التنمر، مثل تقديم الاستشارات النفسية، والعلاج النفسي، والتوعية بآثار التنمر والعمل على دفع الضحية إلى المضي قدمًا بطريقة صحية في وظيفتها عن طريق طمأننتها ودعمها في مقر عملها.

٧. الإجراء القانوني: إذا لم تفلح الإجراءات التأديبية، ففي بعض الحالات، قد يكون السلوك خطيرًا بما يكفي لتبرير اتخاذ إجراء قانوني، مثل دعوى قضائية أو اتهامات جنائية.

٨. المتابعة: لا يصلح أي عمل بالجامعات إلا بمتابعة ما تم من خطوات حيال قضايا وحالات التنمر، ولذلك فإنه بعد اتخاذ الإجراء التأديبي المناسب، تقوم الجامعات بدول العالم بإجراء تحقيقات للمتابعة أو المراقبة للتأكد من أن سلوك التنمر قد توقف وأن كلاً من الضحية والجاني يتلقون الدعم المناسب.

وهكذا، ومن خلال تنفيذ ما سبق ذكره، يمكن للجامعات توفير بيئة أكثر أمنًا وشمولية تعزز التعلم والنمو الشخصي لجميع أفراد المجتمع.

رابعاً: واقع التنمر في الجامعات المصرية كأماكن للعمل:

هناك عدة مبادئ قانونية عامة وملزمة لتنظيم حقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس كافة، ومنها حقوق وواجبات العمل الجامعي، ومن ثم يجب على جميع المنتسبين للجامعة ومنهم أعضاء هيئة التدريس معرفتها وتطبيقها في تعاملاتهم كافة وتنظيم مختلف حقوقهم وواجباتهم العملية والبحثية والإدارية والمالية. وتتضاعف أهمية معرفة هذه المبادئ والالتزام بها كونها مبادئ وقواعد عامة ملزمة سواء داخل مصر أو خارجها، أي في دول العالم كافة والتي من المحتمل أن يذهب إليها أعضاء هيئة التدريس سواء بصفتهم معارين

أو دارسين، إلى غير ذلك من أسباب السفر والإقامة بالخارج، مما يفرض عليهم معرفتها والالتزام بها في تعاملاتهم كافة داخل وطنهم وخارجه (عبدالله، ٢٠١٤).

١- البعد التشريعي:

لم يغفل المشرع المصري عن إصدار القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لسلوكيات الأخلاقية الضارة، وأورد بشأنها الكثير من المواد في عديد من الأبواب وكثير من التشريعات منذ زمن بعيد. وقد تناول المشرع المصري سلوكيات التنمر ولكن فيما يُعرف بقانون البلطجة، إلا أنه لم يرد صراحة أى شيء بشأن التنمر في أماكن العمل. وقد حاولت الباحثة ربط القوانين ببعضها لعلها تصل إلى ما يمكن أن يتحد في شكل قانون موحد لسلوكيات التنمر في أماكن العمل. ويتم الاستناد إلى عدة قوانين يمكن الرجوع لها عند حالات التنمر أو التحرش والبلطجة، كالتالي (البكري، ٢٠١٨، ٣٩-٤٠؛ الصغير، ٢٠١٥، ٣٠٠-٣٠٢؛ فكهاني، ١٩٧٥، ٤١٨؛ التناغو، ١٩٧٤، ٤١٨-٤٢١):

- دستور جمهورية مصر العربية المعدل ٢٠١٩.
- قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢.
- قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.
- قانون العقوبات رقم ٥٨ لسنة ١٩٣٧، والذي تم تعديله بالقانون رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٩.
- قانون الإجراءات الجنائية رقم ١٥٠ لسنة ١٩٣٧.
- قانون حماية الملكية الفكرية رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٢.
- قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ باعتبار مجلس الدولة الجهة القضائية المختصة بالفصل في منازعات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المتعلقة بعملهم وحقوقهم والتزاماتهم.
- الرجوع إلى أحكام وفتاوى مجلس الدولة باعتبارها جهة قضائية مختصة بنظام العمل الجامعي في مصر.
- اللوائح الداخلية لكليات الجامعات بمصر.
- القرارات الإدارية المتخذة من قبل الجهات المختصة بالعمل الجامعي في مصر، مثل: وزير التعليم العالي، قرارات مجالس الجامعات، قرارات مجالس الكليات، وما إلى ذلك.

٢- البعد التنظيمي:

تُعد الجامعة من المنظمات المهنية التي تقوم بعملها بناء على عدد من القوانين والسياسات والمبادئ والقواعد الأخلاقية التي يجب التمسك بها؛ فإذا لم تعمل الجامعة بهذه القوانين والمبادئ والأخلاقيات حُكم عليها بالتردي والفناء. وبعد قيام الباحثة بدراسة تحليلية لواقع الجامعات المصرية اتضح لها ما يلي:

(١-٢) تفتقر الجامعات المصرية إلى سياسة شاملة للتعامل مع حالات التنمر في أماكن العمل:

قامت الباحثة بدراسة تحليلية لرصد واقع الجامعات المصرية فيما يتعلق بوجود سياسة واضحة لمواجهة التنمر فلم تحصل على ذلك، وفيما يلي ما توصلت إليه:

- عند تحليل أدلة ومدونات الجامعات المصرية المختلفة، لم تجد فيها أي تناول لظاهرة التنمر ومواجهتها أو كيفية التعامل معها.

- لا يوجد نص صريح في السياسات الخاصة بالجامعات أو في قانون تنظيم الجامعات ما يتعلق بمعالجة ومواجهة التنمر (انظر قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢).

(٢-٢) غلبة الأعراف الجامعية وسيادة قوانين جماعات المصالح على المجتمع الجامعي:

- تعناد السلطة التنفيذية في مباشرة أعمالها الإدارية وصلاحياتها على طريقة معينة متكررة منتظمة لفترة من الزمن بحيث تصبح بعد ذلك قاعدة واجبة التطبيق ويلزم العمل بها، وبالتالي تصبح عُرفًا قانونًا بتأكيد من القضاء الإداري على ذلك عند فض المنازعات. ولكي تصبح الجامعات المصرية بيئات داعمة للأخلاقيات الحميدة والسلوك القويم تسودها الإيجابية والاحترام، فإن ذلك يستلزم وضع كثير من السلوكيات ضمن الأعراف الجامعية ومنها مواجهة التنمر (الصغير، ٢٠١٥، ٣٠٤-٣٠٥).

(٣-٢) افتقار الجامعات المصرية إلى إيجاد كود أخلاقي للمعاملات الخالية من التنمر في أماكن العمل:

- اعتمدت معظم الجامعات المصرية على موثيق خاصة بأخلاقيات البحث العلمي تتعلق بحقوق الملكية الفكرية ونشر وتوثيق البحوث العلمية، أما فيما يتعلق بالتنمر وطريقة مواجهته أو كيفية التعامل اللائق الخالي من التنمر والكراهية والعدوانية مع منسوبي

الجامعات المصرية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب فتخلو صفحاتها من ذلك (انظر أدلة الجامعات المصرية: جامعة طنطا واسكندرية على سبيل المثال).

(٢-٤) المواقع الإلكترونية للجامعات المصرية:

- كل ما يوجد على مواقع الجامعات المصرية أكاديمي بحت خاص بالخطط الاستراتيجية أو خاص بمنسوبي الجامعات ولا تتضمن تلك المواقع تبويبات خاصة بسياساتها في التعامل مع حالات التنمر أو كيفية التظلم أو الشكوى أو الجهات التي يمكن إخطارها أو مراجعتها أو اللجوء إليها بطريقة آمنة وفي سرية تامة تحفظ للمتظلم حقه دون إيذاء، وبالتالي لا توجد نماذج إلكترونية يمكن ملأها وإرسالها للجهات المختصة داخل الجامعة. (انظر سياسات ولوائح الجامعات المصرية).

٣- البعد التدريبي:

- على الرغم من كثرة الدورات التدريبية المُلزمة التي يتحصل عليها أعضاء هيئة التدريس للترقي في مهنتهم الجليلة، إلا أن تلك الدورات تفتقر إلى دورة في "كيفية مواجهة التنمر" أو "اللياقة في التعامل بين منسوبي الجامعات المصرية". وعلى الرغم وجود المواد رقم (٩٦، ١٠٣، ١٠٤، ١١٠) في قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ والتي تتعلق بأخلاقيات المهنة وتحت على النزاهة والشرف، إلا أنها ليست واضحة ومفصلة وليست كافية، بل إنها تستلزم وضع لائحة تنفيذية تتضمن كيفية مواجهة التنمر والحد منه في الجامعات المصرية.

- على الرغم من وجود قاعدة قانونية تنص على "عدم التعسف في استخدام السلطة"، أي عدم الجور أو المبالغة أو الإفراط فيما منحه له القانون من حق أو سلطة للإضرار بالغير أو التجاوز في حقهم، والتي تؤدي بدورها إلى التسلط والتنمر والصلف والشعور الزائف بالاستحقاق والقوة والتميز، إلا أنه لا يوجد تدريب لمنسوبي الجامعات المصرية في هذا الشأن (انظر: قانون العقوبات رقم ٥٨ لسنة ١٩٣٧ وتعديلاته بتاريخ ١٦ ديسمبر ٢٠١٩ بالقانون رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٩ في مادته رقم (١١٦) مكرر (أ)، والمادة رقم (١٢٣) من الباب الخامس، والمادة رقم (١٢٩)).

٤- البعد التثقيفي والتوعوي:

- يفتقر معظم منسوبي الجامعات المصرية إلى التثقيف بشأن التنمر وكيفية الحد منه ومواجهته.
- قد يقع على البعض مظالم بسبب التنمر، إلا أنهم لا يدركون ذلك ولا يعرفون كيفية مواجهته.
- قد يخضع الكثيرون من منسوبي الجامعات المصرية إلى التهديد والتخويف ويرزحون تحت وطأة التسلط والتعنت مخافة الاستهداف أو الإقصاء أو الإيذاء دون معرفة كيفية دفع هذه التصرفات بعيداً عنهم (حمدامين، ٢٠١٨، ٣٩-٤٨؛ المحكمة الإدارية العليا، س٥٩ق، ٢٤/١٢/٢٠١٤؛ المحكمة الإدارية العليا، س٥٨ق، ٢٠/٣/٢٠١٦).
- تفتقر الجامعة إلى نشر ثقافة مواجهة التنمر والتعامل معه.
- قد يتسبب إغفال التثقيف والتوعية بشأن موضوع مهم مثل التنمر في أماكن العمل إلى تردي بيئة العمل الجامعي وانتشار السلوكيات غير الحميدة وكثرة المظالم دون معرفة كيفية مواجهتها.
- لا يدرك بعض منسوبي الجامعات المصرية أن السب والقذف من جرائم الشرف وقد توضع تحد بند التنمر وفقاً للمادة (١١٠) من قانون تنظيم الجامعات.
- يغفل معظم منسوبي الجامعة حقيقة أن إفشاء أسرار الجامعة وشؤونها أو إفشاء أسرار زملائهم المهنية أو الحياتية يقع ضمن بند "جريمة إفشاء الأسرار"، وإحدى خصائص التنمر لإيقاع الضرر بالضحية، ولذلك يجب التثقيف والتوعية في هذا الشأن.
- يغفل بعض منسوبي الجامعات عن أن كثير من الأمراض التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس أو غيرهم ممن ينتسبون للجامعة قد تكون بسبب التنمر، ولذلك يتحتم التوعية والتثقيف في هذا الشأن (حمدامين، ٢٠١٨، ٩-١٠، ٣٧-٤٥).
- وبعد أن تم تناول الأبعاد السابقة، فيما يلي آليات مقترحة لمكافحة التنمر بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية.

خامساً: آليات مقترحة لمكافحة التنمر بالجامعات المصرية على ضوء أفضل الممارسات العالمية:
 إن مكافحة التنمر في الجامعات المصرية باعتبارها أماكن للعمل أمر بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة الاحترام والإنصاف والكفاءة المهنية. لمعالجة هذه المسألة، يجب على الجامعات إعطاء الأولوية لتطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات التي تعالج التنمر وتعزز الثقافة الإيجابية في مكان العمل، ويجب أن تشمل آليات مكافحة التنمر العديد من البرامج التدريبية وآليات الإبلاغ المجهولة والالتزام بمحاسبة ومساءلة الأفراد عن سلوكهم. بالإضافة إلى ضرورة تعزيز بيئة تدعم التواصل المفتوح والتعاون والاحترام المتبادل. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة التحليلية لواقع التنمر في الجامعات المصرية، وتحليل أفضل الممارسات العالمية للاسترشاد بها في مكافحة التنمر في الجامعات المصرية، فقد اقترحت الدراسة الحالية عدة آليات يمكن من خلالها توفير بيئة جامعية أكثر أماناً وشمولية تعزز التعلم والنمو الشخصي لجميع المنسوبين، كالتالي:

١. تفعيل تشريعات وقوانين سابقة أو دمج عدة قوانين مختلفة تم إصدارها سابقاً أو استحداث تشريعات وقوانين جديدة، وسرعة إصدار لوائح تنفيذية لها بحيث تضمن مكافحة التنمر في الجامعات المصرية كأماكن للعمل، ويتم وضع مواد إضافية في قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 للحد من سلوكيات التنمر.
٢. إنشاء مكتب للشكاوى والتظلمات بالجامعات المصرية يوجد به مسؤولون يمكن اللجوء إليهم عند التعرض للتنمر.
٣. إنشاء موقع إلكتروني لكل جامعة يتم فيه إرفاق الشكاوى والمستندات بصورة سرية وتضمن الحفاظ على سلامة وأمن المتظلم.
٤. صياغة نماذج للشكاوى الرسمية واعتمادها.
٥. وضع مدونة للسلوك الأخلاقي الحميد بالجامعات المصرية يتضمن السلوكيات المرغوبة وغير المرغوب فيها عند التعامل مع جميع منسوبي الجامعات المصرية، نظراً لاهتمام الجامعات المصرية بإصدار موائيق لأخلاقيات البحث العلمي وتغافل إصدار مثيلاتها فيما يتعلق بالسلوكيات الحميدة والمعاملات الأخلاقية.

٦. تجديد الهياكل الوظيفية أو إعادة تصميمها بحيث تتضح لكل فرد في الجامعة المهام الموكلة إليه بدقة بحيث تضمن عدم التعدي على مهام الآخرين أو تقليص المهام الموكلة إلى فئة أو أفراد معينين مما يرسخ العدالة والاستقلالية.
٧. التأكيد على أنه من خلال اتباع نهج استباقي، يمكن للجامعات تقليل احتمالية حدوث التنمر وتقليل الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تأديبية؛ وذلك عن طريق توفير التدريب اللازم والبرامج التوعوية والملصقات والتحذيرات من مغبة القيام بسلوكيات التنمر وعواقبه الوخيمة وضرورة الحفاظ على السلوكيات الحسنة في مكان العمل وخلق ثقافة الاحترام والشفافية والمساءلة.
٨. إجراء تعديلات تشريعية وقانونية، أو دمج بعض بنود القوانين المختلفة التي قام المشرع المصري بإصدارها تحت قانون "الحد من التنمر".
٩. توعية المجتمع الجامعي بأسره بخطورة ظاهرة التنمر وتأثيراتها المهنية والصحية المدمرة وضرورة تجنب السلوكيات غير الأخلاقية.
١٠. إجراء تعديلات على إجراءات التظلم بحيث تضمن السرية والنزاهة والأمن والعدالة الناجزة.
١١. إجراء بعض التعديلات على الهياكل الوظيفية في الجامعات بحيث تضمن مُنَاخًا أخلاقيًا إيجابيًا يحث على الإنتاجية والإبداع.
١٢. أهمية نشر ثقافة مقاومة سلوكيات التنمر في الجامعات المصرية لما لها من عواقب وخيمة على المجتمع الجامعي بأسره، وذلك عن طريق التدريب والحملات التوعوية من خلال الندوات والمحاضرات والنشرات والملصقات واللوحات والأدلة الجامعية المختلفة. بالإضافة إلى ضرورة وعي منسوبي الجامعات المصرية وإمامهم بالقوانين واللوائح المنظمة للأعمال بالجامعة حتى يتم اتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة وقت الضرورة للحفاظ على حقوق العاملين وكل من ينتسب للجامعة المصرية العريقة.
١٣. التأكيد على خطورة التنمر في الجامعة وما يؤدي له من التدمير الممنهج لحياة الزملاء وإقصائهم وعزلهم وتشويه سمعتهم وما ينتج عن ذلك من قتل معنوي يؤدي إلى خفض إنتاجية الجامعة وجعلها مكانًا مُنْفَرًا كئيبيًا.

١٤. تشجيع مشاركة أصحاب المصلحة: يجب أن تشجع الجامعات مشاركة أصحاب المصلحة من خلال توفير فرص للنقاش والتعليقات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والمجتمع. ويشمل ذلك إنشاء لجان استشارية ومنتديات للنقاش.

١٥. تعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي: يجب أن تعزز الجامعات ثقافة السلوك الأخلاقي من خلال تعزيز قيم مثل النزاهة والصدق واحترام التنوع. ويشمل ذلك برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب حول السلوك الأخلاقي وسياسات مكافحة التمييز.

١٦. التشديد على تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات المصرية والتي تشمل على الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة وأهمية السلوكيات الأخلاقية.

١٧. تطوير هيكل حوكمة واضح وشفاف: إن وجود هيكل حوكمة واضح وشفاف أمر بالغ الأهمية للجامعات لضمان فهم كل من يشارك في صنع القرار لأدواره ومسؤولياته وتحديدها بصورة شاملة ودقيقة.

١٨. وضع السياسات والإجراءات التي تكافح التنمر في الجامعات المصرية باعتبارها أماكن للعمل، بحيث تتضمن هذه السياسات أساليب وإجراءات الحد من تضارب المصالح، وعواقب سوء استخدام السلطة، وأهمية ضمان الحيادية والنزاهة، وأهمية العدالة وإجراءاتها. لذلك يجب على الجامعات المصرية مراجعة سياساتها وإجراءاتها باستمرار وبانتظام لضمان تعديلها وتطويرها وفقاً للمستجدات.

١٩. تعزيز المساءلة: المساءلة أمر بالغ الأهمية للجامعات للحد من التنمر فيها باعتبارها أماكن للعمل، والمساءلة توفر الرقابة الضرورية والمستمرة مما يحد من السلوكيات اللاأخلاقية.

وبعد أن تم وضع الآليات والمقترحات سالف الذكر، يمكن التعويل عليها في تعزيز ثقافة الاحترام والتواصل والتعاون الإيجابي وتعزيز بيئة تكافح التنمر عن طريق المحاسبة والمساءلة للأفراد المنتسبين للجامعات المصرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو مالح، عوض عمر (٢٠٢١). الاستقواء في العمل وأثره على أداء أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج ٣٤، ع ٤٤، ص ص ١٧٢-٢١٢.
- ٢- البكري، محمد عزمي (٢٠١٨). موسوعة الفقه والقضاء والتشريع في القانون المدني الجديد، مج ١، ط ٣، القاهرة، دار محمود للنشر والتوزيع.
- ٣- التناغو، سمير عبد السيد (١٩٧٤). النظرية العامة للقانون، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- ٤- حمدامين، هيمن حسين (٢٠١٨). الضرر المعنوي والتعويض عنه في القانون والقضاء الإداري المقارن: دراسة تحليلية مقارنة، القاهرة، المركز العربي للنشر والتوزيع.
- ٥- الدستور المصري المعدل 2019
- ٦- سياسات ولوائح، جامعة القاهرة.
- ٧- الشوابكة، عرين عدنان (٢٠١٩). أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، ماجستير، عمان، الأردن، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٨- الصغير، عبد العزيز بن محمد (٢٠١٥). القانون الإداري بين التشريعي المصري والسعودي، القاهرة، المركز القومي للإصدارات القانونية.
- ٩- عبدالرازق، فاطمة زكريا محمد (٢٠٢٠). مواجهة سلوكيات الاستقواء في الجامعات المصرية كمكان للعمل: الوقاية والتدخل على ضوء أفضل الممارسات العالمية: دراسة تحليلية، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ع ١٥٧، القاهرة، ص ص ١-١١٥.
- ١٠- عبداللطيف، محمد محمود والشوريجي، أميره سالم عبداللطيف (٢٠٢١). العلاقة بين سلوك التمر في العمل والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج ٧، ع ١٢، ج ٢، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ص ص ٧٢٢-٧٧٣.
- ١١- عبدالله، عبدالناصر. (٢٠١٤). مبدأ المشروعية والرقابة على أعمال الإدارة (دراسة تحليلية تطبيقية في ضوء أحدث أحكام المحاكم وقناتوى مجلس الدولة). القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية.
- ١٢- علي، حمدي أحمد عمر ومحمد، وفاء محمد علي (٢٠٢١). التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سوسيولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مج ١٠، ع ١، ص ص ٩١-١٤٣.

- ١٣- عيد، محمود عمر أحمد. (٢٠١٩). واقع التنمر الإلكتروني على شبكات التواصل الاجتماعي بين طلاب الجامعة: دراسة حالة لجامعة الفيوم. *المجلة التربوية*، ج ٦٥، ٦٠٤-٥٥٣.
- ١٤- الغرابلي، دعاء موسى (٢٠١٤). التنمر في مكان العمل بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير. عمان، الأردن: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- ١٥- فكهاني، حسن (١٩٧٥). موسوعة القضاء والفقه للدول العربية، مج ٤٥، القاهرة، الدار العربية للموسوعات القانونية.
- ١٦- قانون الإجراءات الجنائية رقم (150) لسنة 1950.
- ١٧- قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.
- ١٨- قانون العقوبات المصري رقم (58) لسنة 1937.
- ١٩- قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢.
- ٢٠- قانون حماية الملكية الفكرية رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٢.
- ٢١- القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ بشأن مجلس الدولة باعتباره الجهة القضائية المختصة للفصل في منازعات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المتعلقة بعملهم وحقوقهم والتزاماتهم. الجريدة الرسمية، العدد ٤٠، في ٥ أكتوبر سنة ١٩٧٢.
- ٢٢- القضاء الإداري، س٦ق، ١١/٢٤/١٩٥٣.
- ٢٣- المحكمة الإدارية العليا (١٧ ديسمبر، ١٩٩٢)، س٣٥ق.
- ٢٤- المحكمة الإدارية العليا، س٥٨ق، ٣/٢٠/٢٠١٦.
- ٢٥- المحكمة الإدارية العليا، س٥٩ق، ١٢/٢٤/٢٠١٤.
- ٢٦- ميثاق أخلاقي للبحث العلمي، جامعة الإسكندرية.
- ٢٧- النشار، نجلاء يسري والسواح، إلهام عبدالرؤوف (٢٠٢٠). التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة، *المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي*، مج ٣٦، ع ١٤، ص ص ١-٣٦.
- ٢٨- وثيقة أخلاقيات البحث العلمي (٢٠١٨)، جامعة طنطا.
- ٢٩- وثيقة أخلاقيات البحث العلمي (٢٠٢٢)، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 30- Australian Government, Fair Work Act 2009. Available at: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2020C00318>
- 31- Australian Government, Workplace Relations Amendment (Work Choices) Act 2005. Available at: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2005A00153>
- 32- Coetzee, M. and VanDyk, J. (2018). Workplace Bullying and Turnover Intention: Exploring Work Engagement as A Potential Mediator, *Psychological Reports*, 121(2), 375-392.
- 33- Connolly, Ursula; Quinlivan, Shivaun (2016). Accessing Justice in Cases of Occupational Bullying in Ireland. *Irish Community Development Law Journal*, 5(1), 18-32.
- 34- D'Cruz, P.; Noronha, E.; Lutgen-Sandvik, P. (2018). Power, Subjectivity and Context in Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment: Insights from PostPositivism, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(1), 2-9.
- 35- Dublin City University. Available at: <http://www.dcu.ie>
- 36- European Agency for Safety & Health at Work - Information, statistics, legislation and risk assessment tools. Available at: <https://osha.europa.eu/en>
- 37- Evesson, J. and Oxenbridge, S. (2015). *Seeking Better Solutions: Tackling Bullying and Ill-Treatment in Britain's Workplaces*, ACAS. London.
- 38- Giaccone, M.; Di Nunzio, D. and Vargas, O. (2015). *Violence and Harassment in European Workplaces: Causes, Impacts and Policies*, Dublin.
- 39- Healy-Cullen, S. (2017). Is Workplace Bullying in the Eye of the Beholder, *Journal of Mediation and Applied Conflict Analysis*, 4(2), 563-577.
- 40- Henning, M. A.; Zhou, C.; Adams, P.; Moir, F.; Hobson, J.; Hallett, C., & Webster, C. S. (2017). Workplace Harassment among Staff in Higher Education: A Systematic Review. *Asia Pacific Educational Review*, 18, 521-539.
- 41- Hodgins, M. and McNamara, P. M. (2019). An Enlightened Environment? Workplace Bullying and Incivility in Irish Higher Education, *SAGE Open*, Oct-Dec, 1-13.
- 42- Hodgins, M. and McNamara, P.M. (2017). Bullying and Incivility in Higher Education Workplaces Micropolitics and the Abuse of Power,

- Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(3), 190-206, DOI: [10.1108/Qrom-03-2017-1508](https://doi.org/10.1108/Qrom-03-2017-1508).
- 43- Hodgins, M.; Pursell, L.; Hogan, V.; MacCurtain, S.; McNamara, P. M. (2018). *Irish workplace behaviour study*. NUI Galway.
- 44- Hollis, L. P. (2015). Bully University? The Cost of Workplace Bullying and Employee Disengagement in American Higher Education. *SAGE Open*, 5, 1-11.
- 45- Hurley, J.; Hutchinson, M.; Bradbury, J.; Browne, G. (2016). Nexus between Preventive Policy Inadequacies, Workplace Bullying, and Mental Health: Qualitative Findings from the Experiences of Australian Public Sector Employees, *International Journal of Mental Health Nursing*, 25(1), 12-18, doi: [10.1111/inm.12190](https://doi.org/10.1111/inm.12190).
- 46- Hutchinson, J. (2016). Rethinking Workplace Bullying As an Employment Relations Problem, *Journal of Industrial Relations*, Vol. 54 No. 5, pp. 637-652.
- 47- Irish Health and Safety Authority. Available at: <https://www.hsa.ie/eng/>
- 48- Irish Safety, Health and Welfare at Work Act 2005. Available at: <https://data.oireachtas.ie/ie/oireachtas/act/2005/10/eng/enacted/a1005.pdf>
- 49- Karatuna, I. (2015). Targets' Coping with Workplace Bullying: A Qualitative Study, *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 21-37, doi: [10.1108/QROM-09-2013-1176](https://doi.org/10.1108/QROM-09-2013-1176).
- 50- Lata, M., & Chaudhary, R. (2020). Workplace Spirituality and Experienced Incivility at Work: Modeling Dark Triad as a Moderator. *Journal of Business Ethics*, 1-23.
- 51- Mackey, J. D.; Bishoff, J. D.; Daniels, S. R.; Hochwarter, W. A.; Ferris, G. R. (2019). Incivility's Relationship with Workplace Outcomes: Enactment as a Boundary Condition in Two Samples. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 513-528.
- 52- MacMahon, J.; O'Sullivan, M.; Murphy, C.; Ryan, L. (2018). Speaking Up or Staying Silent in Bullying Situations: The Significance of Management Control, *Industrial Relations Journal*, 49(5-6), 473-491.
- 53- Mannix McNamara, P.; Fitzpatrick, K.; Mac Curtain, S.; O'Brien, M. (2017). Workplace Bullying and Redress Procedures: Experiences of Teachers in Ireland. *Journal of Research in Organizations and Management*, 13(1), 79-97. DOI: [10.1108/QROM-10-2016-1440](https://doi.org/10.1108/QROM-10-2016-1440).

- 54- Meloni, M.; Austin, M. (2011). Implementation and Outcomes of a Zero Tolerance of Bullying and Harassment Group. *Australian Health Review*, 35, 92-94.
- 55- Monash University. Available at: <https://www.monash.edu/>
- 56- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What We Know, What We Do Not Know, And What We Should and Could Have Known About Workplace Bullying: An Overview of the Literature and Agenda for Future Research. *Aggression and Violent Behaviour*, 42, 71-83. DOI: [10.1016/j.avb.2018.06.007](https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007).
- 57- Patterson, E.; Branch, S.; Barker, M.; Ramsay, S. (2018). Playing With Power: Examinations of Types of Power Used by Staff Members in Workplace Bullying – A Qualitative Interview Study, *Qualitative Research in Organisations and Management*, 13(1), 32-52.
- 58- Peters, Anya Bostian (2014). Faculty to Faculty Incivility: Experiences of Novice Nurse Faculty in Academia. *Journal of Professional Nursing*, 30(3), 213-227.
- 59- Rockett, P.; Fan, S.K.; Dwyer, R.J.; Foy, T. (2017). A Human Resource Management Perspective of Workplace Bullying, *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 9(2), 116-127.
- 60- Salin, D. and Notelaers, G. (2017). The Effect of Exposure to Bullying on Turnover Intentions: The Role of Perceived Psychological Contract Violation and Benevolent Behaviour, *Work and Stress*, 31(4), 355-374.
- 61- Seger, H.; Samian; Syarifah, D.; Suhariadi, F. (2018). The Measurement of Workplace Incivility in Indonesia: Evidence and Construct Validity. *Journal of Psychology Research and Behavior Management*. 2018(11), 217-226. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S163509>
- 62- Taşkaya, S., & Aksoy, A. (2021). A Bibliometric Analysis of Workplace Incivility in Nursing. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 518-525. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.72>
- 63- The University of Alaska. Available at: <https://alaska.edu/alaska/safety.php>
- 64- The University of Auckland. Available at: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/on-campus/student-support/personal-support/Bullyingdisputes/>
- 65- The University of British Columbia. Available at: <https://www.ubc.ca/>
- 66- The University of California. Available at: <https://policies.ucsf.edu/policy/150>

- 67- The University of California. Available at: <https://www.universityofcalifornia.edu/>
- 68- The University of New Castle. Available at: <https://www.newcastle.edu.au/>
- 69- The University of Southern Queensland. Available at: <https://www.unisq.edu.au/>
- 70- The University of Sydney. Available at: <http://sydney.edu.au/policies/showdoc.aspx?recnum=PDOC2015/406&RenderNum=0>
- 71- The University of Sydney: Code of Conduct for Staff and Affiliates. Available at: <http://sydney.edu.au/policies/showdoc.aspx?recnum=PDOC2011/65&RenderNum=0>
- 72- The University of Waikato. Available at: <http://calendar.waikato.ac.nz/policies/discipline.html>
- 73- The University of Waikato: Accessed on: 1/11/2020. Available at: http://www.waikato.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0003/152319/Guidelines-Bullying-and-Harassment-Final.pdf
- 74- Thirlwall, A. (2015). Organisational Sequestering of Workplace Bullying: Adding Insult to Injury. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 145-158. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.72>
- 75- UK Protection from Harassment Act 1997. Available at: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1997/40/contents>
- 76- University of South Carolina. Available at: https://sc.edu/about/system_and_campuses/sumter/index.php
- 77- University of Waikato, General Regulations and Procedures. Available at: <https://calendar.waikato.ac.nz/general-regulations-and-procedures>
- 78- Veselý, Arnošt (2011). Theory and Methodology of Best Practice Research: A Critical Review of the Current State, *Central European Journal of Public Policy*, 2, 98-117.
- 79- Western Kentucky University. Available at: <https://www.wku.edu/>
- 80- Zabrodská, Katerina; Kveton, Petr (2013). Prevalence and Forms of Workplace Bullying Among University Employees, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25, 89-108. DOI [10.1007/s10672-012-9210-x](https://doi.org/10.1007/s10672-012-9210-x)
- 81- Zhang, Sixuan; Leidner, Dorothy (2018). From Improper to Acceptable: How Perpetrators Neutralize Workplace Bullying Behaviors in the Cyber World. *Information & Management*, 55(7), 850-865.