

التنمر الإداري وعلاقته بسمات شخصية المدير

أ.م.د. جنان حاتم كامل

وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية

jnanhatm@gmail.com

موبايل: ٠٧٧١٦٠٩٩٢٤٥

التنمر الإداري وعلاقته بسمات شخصية المدير

أ.م. د. جنان حاتم كامل

ملخص البحث:

يُعد سلوك التنمر سلوكاً سلبياً إكراهياً، ومن السلوكيات التي تثير فكر كل من يهتم بالبحث بغية فهم الشخصية المتنمرة، وقد بلورت الدراسات والبحوث السوسولوجية المهمة بالواقع التربوي الكثير من المعطيات عن هذا السلوك الذي يُعد سلوكاً عدوانياً. ويحدث سلوك التنمر الإداري في المؤسسات الإنتاجية أو الأكاديمية في الغالب من خلال سلوكيات غير جسدية مؤذية، وذلك بأن يقوم فرد (المدير غالباً) باستهداف فرد أو مجموعة أخرى التي تسمى في هذا السياق ضحايا التنمر الإداري. (الزعبي ومهيدات، ٢٠١٤: ٣٢).

وقد أظهرت الدراسات في العديد من الدول أن التنمر الإداري في تزايد، وأن أعداد الموظفين والعاملين في العديد من المؤسسات التعليمية والإنتاجية الذين يتعرضون للتنمر الإداري في تزايد (Lewis, 2002: 74).

لذا جاءت هذه الدراسة النظرية للمساهمة في تسليط الضوء على مفهومي سلوك التنمر الإداري وأنماط الشخصية لتكتسب أهميتها بوصفها امتداداً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة هذين المفهومين، مما دعا الباحث لدراستها لما لها من تأثير خطير في السلوك البشري وفي قدرة الشخص (المدير والمرؤوس) على الإنجاز الوظيفي. وقد توصل البحث الحالي إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين سلوك التنمر الإداري وبين سمات شخصية المدير، وأن سمة العصابية أكثر ارتباطاً بسلوك التنمر الإداري، في حين أن سمة الانبساطية لا ترتبط بالسلوك التنمري. واستناداً إلى ذلك فقد قدم الباحث عدد من التوصيات، منها: الدعوة للإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في معالجة التنمر الإداري،

ولفت الأنتظار إلى ضرورة ايجاد سياسات واجراءات للحد من الأضرار النفسية المصاحبة للتنمر الإداري، والدعوة لبناء علاقات إدارية انسانية ومهنية فاعلة ومثمرة بين المدير والمرؤوسين، تزيد من انجاز العاملين أو المرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: التنمر، التنمر الإداري، سمات شخصية المدير

Administrative bullying and its relationship to manager personality traits

Researcher

Assist. Prof. Jenan Hatem Kamei

**Ministry of Education/General Directorate of Education,
Baghdad, Karkh First**

Abstract:

Bullying behavior is negative compulsive behavior, and it is one of the behaviors that stimulates the thinking of everyone who is interested in research in order to understand the bullying personality. Sociological studies and research interested in educational reality have crystallized a lot of data about this behavior, which is considered aggressive behavior. Administrative bullying behavior in productive or academic institutions occurs mostly through harmful non-physical behaviors, with an individual (often the manager) targeting another individual or group that is called in this context the victims of administrative bullying. (Al-Zoubi and Mhaidet, 2014: 32).

Studies in many countries have shown that administrative bullying is increasing, and that the number of employees and workers in many educational and production institutions who are exposed to administrative bullying is increasing. (Lewis, 2002: 74)).

Therefore, this theoretical study came to contribute to shedding light on the concepts of administrative bullying behavior and personality patterns, it would gain it's importance as an

extension of previous research and studies that focused on studying these two concepts. This called the researcher to study it because of its serious impact on human behavior and on the ability of the person (manager and subordinate) to accomplish the job.

The current research found that there is a correlation between the behavior of administrative bullying and the manager's personality traits, while the neurotic trait is not related to the behavior of administrative bullying, Based on this, the researcher presented a number of recommendations, including: calling to benefit from the experiences of developed countries in dealing with administrative bullying,, and drawing attention to the need to find policies and procedures to reduce the psychological damage associated with administrative bullying, and the call to build effective and fruitful human and professional administrative relations between the manager and subordinates, increase the achievement of employees or subordinates.

Keywords: bullying, administrative bullying, head personality traits

١ . مفهوم التنمر الإداري:

يشير نامي (Namie, 2007)، إلى أنّ مفهوم التنمر الإداري يعني سلوكيات عدوانية وسلبية من قبل مدير أو رئيس المؤسسة، تحدث بشكل متكرر تستهدف بعض المرؤوسين، وتجعلهم يشعرون بالإهانة والإذلال والأسى والخيبة، ويعدّ المرؤوس نفسه في هذه الحالة ضحية، ولإحماية له من هذه السلوكيات التي يقوم بها مديره في العمل، ويتعرض المرؤوس من خلالها للأذى النفسي، وتؤثر في إنجازه لعمله وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها (Namie, 2007:44). أما أريزا مونتس وزملائه (Ariza - Montes et al., 2017)، فيشيرون إلى التنمر الإداري يعني سوء المعاملة والتخويف والإساءة النفسية بشكل مستمر ومتكرر، بما يجعل الشخص المتمتم عليه (الضحية) قلق

ومكتئب ولا يلتزم بالعمل ويتغيب عنه، فضلاً عن ان هذا السلوك يؤثر في الأداء وفاعلية إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة (Ariza – Montes et al., 2017: 22).

٢ . مؤشرات تاريخية لدراسة التنمر الإداري:

بدأ الاهتمام بدراسة التنمر في مكان العمل بصورة عامة والتنمر الإداري بصورة خاصة من قبل الطبيب النفسي ليمان (Layman)، في بدايات الثمانينيات من القرن العشرين، الذي الذي كان يعمل في العديد من المنظمات بعد أن كان يعمل طبيب عائلي، وعمل على دراسة الصدمات النفسية للعمال والموظفين الذين تعرضوا إلى سخرية مديريهم، وتأثير ذلك في صحتهم الجسدية والنفسية. ونتيجة لدراسته للصدمات النفسية نتيجة التعرض للهجوم أو المهاجمة، نشر كتابه (المهاجمة: العنف النفسي في مكان العمل، وركز على مصطلح المهاجمة الذي يتعرض لها الضحايا في العمل، أي أنه في وقتها لم يم يستخدم مصطلح "التنمر" (Afful,2010: 33). وقد استخدم مصطلح التنمر الإداري والتنمر في العمل عام (١٩٩٢) في كتاب لأندريا آدمز بعنوان (التنمر في العمل: كيف نواجهه ونتغلب عليه). ومن ثمّ بدأ الأمريكيان (Namie & Routh) في جمع المعلومات عن التنمر الإداري، وطالبوا بوضع إجراءات قانونية لحماية العاملين من التنمر، وإنشاء نقابات عمل، واتخاذ اجراءات عقابية بحق المدير أو رئيس العمل المتمتر، فضلاً عن ذلك فقد كانت لهم جهود في فضح رؤساء المنظمات المسيئين والمتنمرين، وأثمرت جهودهم في تأليف كتاب بعنوان (إثبات نفسك في مكان العمل: إستراتيجيات التوقف عن التعرض للأذى). وبعد ذلك جاءت جهود (Namie) بتأليف كتاب (نحو بيئة خالية من التنمر)، دعا فيه مديري المؤسسات إلى الاهتمام بثقافة العمل، والتركيز على القيادة الملهمة من أجل زيادة الإنتاجية والأرباح(خشادور، ٢٠١٨: ٤٣).

٣ . سلوكيات التنمر الإداري:

هذا النوع من التنمر في أماكن العمل صعب للغاية على عكس التنمر في المدارس، إذ غالباً ما يتم التنمر في مكان العمل من قبل شخص لديه سلطة كأن يكون مدير المؤسسة أو رئيس المنظمة على ضحيته (الموظف أو العامل).

ويمكن للمدير أو رئيس العمل المتمتر من استهداف أحد موظفيه أو العاملين معه، من خلال مقاطعته المستمرة عند إبداء رأيه، أو أن يحقق بعينه عندما يناقش موضوع ما أو يطرح فكرة معينة، أو استبعاده من الاجتماعات بصورة متعمدة، وقد توصل كل من (Mckay, Amold, Fratzi & Thomas, 2008)، إلى أن التنمر في البيئة الأكاديمية مثلاً يحدث من الأعلى (السلطة العليا) إلى الأسفل، أي أن ذوي المناصب الإدارية العليا يتنمرون على المستويات الوظيفية الأدنى، وتوصلت نتائج دراستهم إلى أنض أكثر من (٥٠) تدريسياً وموظفاً تعرضوا للتنمر الإداري من أصل (٨٠٠) تدريسياً وموظفاً، أما عن أثر التنمر الإداري في اجانب النفسي لهؤلاء فإن أقل ما يمكن أن يقال أنضهم يشعرون بعدم الطمأنينية في بيئة العمل، وينتابهم شعور بأن السلطة الإدارية العليا لديها توجه سلبي في التعامل معهم في أثناء العمل (Mckay, Amold, Fratzi & Thomas, 2008: 157).

وسلوكيات التنمر الإداري جميعها تسبب مشكلات شخصية وتنظيمية، ويشير (Einarsen, 1999)، إن هذه السلوكيات قد تكون عدوانية وناجمة من قبل المدير، ويعتمد إساءة استخدام السلطة، أو نتيجة وجود حالة صراع في المؤسسة بسبب أساليب القيادة الإدارية المتسلطة المستخدمة، والتنظيم السيء لبيئة العمل. واستناداً إلى استبانة لاستطلاع وجهات نظر الموظفين أو العاملين ضحايا التنمر الإداري أشاروا إلى أن معظمهم تعرضوا للتنمر من قبل مديرهم نتيجة إلى أنهم لفتوا الإنتباه إلى وجود أخطاء تنظيمية، أو مشكلات في العمل، أو نتيجة لإبداء ملاحظاتهم ووجهات نظرهم التي اتضح أنضها مخالفة لوجهات نظر مديرهم أو رئيسهم في العمل، مما أدى إلى حدوث مواجهات تطورت إلى

نزاع أو صراع، واتخذت شكل تنمر الطرف الأقوى في الصراع أو صاحب السلطة المتمثل بالمدير (الشوابكة، ٢٠١٩: ٢٠).

وقد أشارت دراسة (Rajalakshmi, 2018) إلى أنه ما زالت الكثير من جوانب هذا السلوك غير مكتشف، وما زال العاملين مع المدير من هيئات تدريسية وموظفين وعاملين لا يستطيعون التعبير عن مشاعرهم وعواطفهم تجاه هذه السلوكيات السلبية، لذا من الصعوبة تحديد وبدقة أثر عواقب هذه السلوكيات عليهم، وعلى المؤسسة التعليمية (الشوابكة، ٢٠١٩: ٦).

والتنمر الإداري ممارسة تقتل المؤسسة وتعيق إنجازاتها وتثير المشكلات بين رئيس المؤسسة ومروؤسيه، وهذا ما يجعلهم منشغلين في العديد من المشكلات، في الوقت الذي ينبغي أن ينشغلوا بخطط المؤسسة وأهدافها وإنجاز ما عليهم من مهام. ويمثل التنمر الإداري من أشكال الفساد الإداري الذي ينهش المؤسسة، ومن ثم يؤدي يحبط العاملين فيها، ويقلل من ولائهم لمؤسستهم ورئيسها، ويعطي الفرصة لهم للتمرد على رئيسهم وعلى مؤسستهم بحكم أن لهم علاقة بذلك المتمتمر النافذ (الخبتي، ٢٠٢٠: ١).

٤. مظاهر التنمر الإداري:

يحدث التنمر الإداري في المؤسسات التعليمية والتربوية وفي المؤسسات الإنتاجية من خلال سلوكيات غير جسمية مؤذية، أكثر ما يميز هذا النوع من التنمر أنه يحدث على حساب مصالح المرؤوسين لأجل اكتساب سلطة أكبر أو للحصول على منافع ومكاسب شخصية، ويحدث من خلال مظاهر أخرى، منها على سبيل المثال: يستهدف المدير أحد مروؤسية أو مجموعة من مروؤسيه التي يمكن أن نطلق عليها من خلال هذا المنظور بالضحية أو الضحايا للسلوك التنمر الإداري، أما بصورة مباشرة عن طريق:

- استخدام أسلوب الاذلال والإهانة.
- الصراخ بصوت مرتفع.
- المراقبته بطريقة مبالغة.

- توجيه اللوم اللاذع والنقد المستمر .
- افتعال السخرية والاستهزاء بالضحية وبناتج عمله.
- إعطاء ملاحظات عن سلوكياته بما لا يليق به.
- التدخل بعلاقاته الخاصة.

وقد يكون التنمر بطريقة غير مباشرة عن طريق:

- إرهاقه في العمل.
- اشعاره بالتقصير.
- تقييد حريته.
- نقله من مكان عمله إلى مكان أبعد.
- معاملة غير عادلة فيما يخص استحقاقاته.
- الطلب منه القيام بمهام أقل أو أعلى من قدراته أو من كفاءته (المنديل والسلمي والشماسي وزكي، ٢٠١٨ : ٧٤-٧٥).

ويُعد سلوك التنمر الإداري من السلوكيات العدوانية المؤذية نفسياً والمسيئة التي تُعيق إنجاز العمل، وينطوي التنمر على الصراخ والنقد المبالغ فيه والإساءة اللفظية وإشعار المرؤوس بالإذلال والتهديد والتخويف (Namlie & Lutgen, 2010: 57). وأشارت العديد من الدراسات منها دراسة (Keashly, 2000)، إلى أنّ من بين كل (٦) أشخاص يتعرض شخص واحد للتنمر الإداري المباشر، في حين أظهرت دراسة (Keashly, 2000)، إلى ارتفاع نسبة سلوك التنمر الإداري، إذ بينت أنّه من بين كل (٥) أشخاص يتعرض شخص واحد للتنمر الإداري. وأكد (Fogg, 2008)، أن البيئة الإدارية قد تكون بيئة مناسبة لظهور سلوك التنمر الإداري، بسبب سلطة المدير، لاسيما إن كان المدير من الشخصيات المتسلطة.

٥. أنواع التنمر الإداري:

أشار (Dickerson, 2005)، إلى أنّ هناك صور متنوعة للتنمر الإداري، بعضها يصل إلى حد الخطورة النفسية والأخلاقية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **التنمر اللفظي:** مثل الشتم والقذف والسب، والتهديد اللفظي، والتعنيف أمام الآخرين، أو إطلاق القاب مقززة على الضحية أو تسميات عرقية.

- **التنمر العاطفي:** وهذا النوع من التنمر يسعى إلى جعل الضحية يشعر بالخوف والمهانة ورفضه في بيئة العمل.

- **التنمر الجنسي:** ويكون باستخدام كلمات أو القاب جنسية مخدشة للحياء، أو ملامسة جسدية بغية الإثارة الجنسية، أو المساومة من أجل حصول الضحية على حقوقه إلا من خلال الممارسة الجنسية، أو التهديد بها، أو الممارسة الفعلية.

- **التنمر على ممتلكات الضحية:** مثل السطو والسيطرة على ممتلكات الضحية والتصرف بها دون وجه حق، وأخذها بالقوة أو اتلافها من خلال استغلال المنصب الإداري والسلطة.

- **التنمر من خلال العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية:** يتمثل بالإقصاء والرفض، ونشر إشاعات كاذبة، أو فضح أسرار الضحية بشكل مهين.

- **التنمر الإلكتروني:** وهذا النوع من التنمر يحدث باستخدام وسائل الإتصال المتطورة، مثل إرسال رسائل التهديد عبر الأنترنت، سواء عن طريق بريد الكتروني أو الموبايل وباستخدام اسماء وهمية، أو استخدام صفحات الفيس بوك وغيرها من الصفحات الالكترونية لنشر الإشاعات أو مهاجمة الضحية وانتقاده (Wolke, Sarah, Stanford, & Schulzs, 2002:7). وقد تحدث هذه الأنواع من التنمر بشكل مفرد أو مجتمعة.

٦. علاقة التنمر الإداري بسمات الشخصية:

من خلال نتائج الدراسات التي حاولت تفسير العلاقة بين سلوك التنمر الإداري وسمات الشخصية، يتضح لنا أنّ هناك بعض السمات الشخصية التي تؤثر في سلوك

المدير المتمتر، وبعض السمات الشخصية الأخرى للمدير تجعله يمتاز بالإبتعاد عن هذا السلوك العدواني. إذ بينت دراسة (Hoel & Cooper, 2002)، إلى أنَّ سمات الشخصية ترتبط بسلوك التنمر الإداري، إذ بينت وجود ارتباطات مختلفة بين سمات الشخصية والتنمر الإداري، فبعض سمات الشخصية لها علاقة انعكاسية مع هذا النوع من السلوك التتمري، فالمدير من ذوي الشخصية الانبساطية لايميل إلى السلوك التتمري في تعامله الإداري (Hoel & Cooper, 2002: 47). في حين أوضحت دراسة (Williams & Hippele, 2005)، ان سمات الشخصية مثل التوافق لها علاقة سلبية مع السلوك التتمري للمدير (Williams & Hippele, 2005: 98).

ومن الدراسات العربية التي حاولت دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والسلوك الإداري التتمري، دراسة (المنديل وآخرون، ٢٠١٨)، إذ بينت أن التنمر الإداري يرتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالعديد من سمات الشخصية لاسيما سمة العصابية لدى المدير أو الرئيس، وأوضحت الدراسة استناداً إلى رأي (De Read, 2006)، إلى أن الشخص (المدير) الذي يمتاز بسمة العصابية لديه نظرة تشاؤمية تنعكس في أسلوبه في العمل وطريقة تعامله الإداري مع موظفيه والعاملين معه، فضلاً عن أنه لايتكمن من ضبط سلوكياته العدوانية تجاه الآخرين، ويمتاز بالإنفعالية وسرعة الغضب والاستثارة الزائدة، وضعف تحمله للضغوط، وحالة مزاجية غير مستقرة، كل ذلك يدفعه لتفريغ انفعالاته السلبية من خلال سلوك متمتر مع موظفيه. وفي الوقت نفسه بينت الدراسة أنَّ علاقة سلوك التنمر الإداري بالسمة الانبساطية لشخصية المدير علاقة سلبية، بمعنى أن المدير الانبساطي لايعتمد في تعامله مع موظفيه من خلال السلوك المتمتر، فعلى العكس إذ أنه يمتاز بالإنفتاح على الآخرين والمقبولية والمشاركة والوجدانية، وأنَّ هناك علاقة سلبية بين سلوك التنمر وسمة يقظة الضمير، ومن ثمَّ فهو يحترم حقوق موظفيه والعاملين معه، ويتفهم مواقفهم. وبذلك اثبتت هذه الدراسة أن سمة العصابية من أكثر العوامل الشخصية المؤثرة في سلوك التنمر الإداري (المنديل وآخرون، ٢٠١٨: ٨٨).

من ذلك نستنتج أن لسمات الشخصية أثرها السلبي أو الإيجابي في التنمر الإداري، إذ يتضح لنا أن سمة العصابية لها أثرها في ارتفاع نسبة السلوك التنمري لدى المدير، في حين الإنبساطية والتوافقية وبقطة الضمير لها أثرها في تقليل نسبة هذا السلوك لدى المدير.

٧. التوصيات:

استناداً إلى ماتم استعراضه من جوانب نظرية للتنمر الإداري، يوصي الباحث بالآتي:

١. ضرورة وجود هيكلية إدارية تنظيمية تحكم العلاقة بين المدير ومروسيه، من خلال أنظمة وقوانين واضحة تتناسب مع طبيعة المؤسسة وأهدافها.
٢. بناء بيئة عمل ناجحة ومطمئنة للعاملين فيها جميعاً، تتسم بالسلام والألفة والإحترام، داعمة للعلاقات الإنسانية والمهنية السليمة.
٣. إشراك مديري المؤسسات التربوية والتعليمية بدورات تدريبية تنموية، الغرض منها إدارة الذات والإضغاء والحوار، توعيتهم للآثار السلبية للتنمر الإداري ومايصاحبه من سلوكيات الإذلال والمهانة.
٤. ضرورة تعرف المدير على سمات الشخصية لموظفيه، وتعرف المرؤوسين على سمات شخصية المدير، ليسهل تعامل الطرفين مع بعضهما البعض بسلاسة.
٥. وضع معايير سليمة تكفل التعامل السليم بين الطرفين (المدير ومروسيه)، وتوسع لحل النزاعات بطرائق سلمية.
٦. تدريب الموظفين للتعامل الآني مع سلوكيات التنمر، والسعي لحل المشكلات بطريقة مهذبة وراقية والحفاظ على بيئة عمل مهنية.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١. الخبتي، علي بن صالح. (٢٠٢٠). "التنمر الإداري"، مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني: <https://www.al-jazirah.com/2020/20200817/ar5.htm>
٢. خشادور شانته، سارين. (٢٠١٨). أثر استراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التنمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن: عمان.
٣. الزعبي، دلال محمد، ومهيدات، رزان علي. (٢٠١٤). سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، الصادرة عن جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع ٣٥، (ص: ٣٢-٦١).
٤. الشوابكة، عرين عدنان. (٢٠١٩). أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل في العمل التطوعي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأقصى.
٥. المنديل، صيته بنت منديل، والسلمي، رباب بنت محمد، والشماسي، اريج بنت عبدالرحمن، وزكي، خديجة بنت محمود. (٢٠١٨). السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.
٦. النشار، نجلاء يسري، والسواح، الهام عبدالرؤوف. (٢٠٢٠). التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة. *المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي*، مج ٣٦، ع ١، (ص: ١-٣٦).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

7. Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Arjona-Fuentes, J. M., Law, R., Law, R. & Han, H. (2017). Incidence of workplace bullying among hospitality employees, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 29 (4).

8. Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (2002). **Work place Bullying: what we know, who is to blame and what can we do?** Taylor and Francis
9. Lewis, D. (2002). The social construction of workplace bullying- A sociological study with special reference to further and higher education. Unpublished doctorate thesis, **School of Social Sciences and Education**, University of Wales.
10. McKay, R., Arnold, D. Fratzl, J. & Thomas, R. (2008). Work place bullying in academia: A Canadian Study. **Employee Responsibilities & Rights Journal**, 20 (2).
11. Namie, G. (2007). "The Challenge of Workplace Bullying", **Wiley Online Library**, 34 (2), (pp:43-51).
12. Williams, K. D., Forgas, J. P., & Hoppel, W. (2005). The social outcast: Ostracism, **Social Exclusion**, rejection & bullying. New York: Psychology Press.
13. Wolke, D. Sarah, W. Stanford, K & Schulzs. (2002). Bullying and Victimization of Primary School Children in England and German: Prevalence and School Factors. **British Journal of Psychology**, 92.