



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Requirements for Strengthening Accountability to Confront Workplace Bullying in Egyptian Universities in the Light of the Danish Experience

PhD. Safaa Ebrahim Elsayed Elneshwey Hammad

Assistant Lecturer in Educational Foundations - Faculty of Women for Arts, Science and Education - Ain Shams University

Safaa.ebrahim@women.asu.edu.eg

Prof. Nawal Ahmad Nasr

Professor of Educational Foundations in the Educational Foundations Department - Faculty of Women for Arts, Science and Education - Ain Shams University

nawalnasr43@hotmail.com

Ass. Prof. Hala Amin Maghawry

Assistant Professor of Educational Administration in the Educational Foundations Department - Faculty of Women for Arts, Science and Education - Ain Shams University

hala_maghawri@women.asu.edu.eg

Receive Date :4 January 2025, Revise Date: 8 January 2025,

Accept Date: 10 January 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.350314.1803](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.350314.1803)

Volume 4 Issue 12 (2024) Pp. 245-276.

Abstract

This research aims to use accountability as an Approach to confront bullying in universities as a workplace, through presenting theoretical frameworks for bullying in universities as a workplace, including: the concept of bullying in the workplace, its causes, and its effects, defining the theoretical bases of accountability in universities as: the concept of accountability in universities, its objectives, importance, and fields, and the relationship between the application of accountability fields with confronting bullying in universities as a workplace, as well as introducing Denmark's experience in activating accountability fields to confront bullying in universities as a workplace, and defining the requirements for enhancing accountability to confront bullying in universities as a workplace in light of the Danish experience, and documenting manifestations of bullying in Egyptian universities as a workplace theoretically. The descriptive approach was relied upon for its suitability to the nature of the research, and the research reached a set of procedural suggestions related to meeting the requirements for enhancing accountability to combat bullying in Egyptian universities as workplaces in the light of the Danish experience. Among the most important are: promoting a culture of work discipline within the university work environment, enhancing job satisfaction among all employees, and adopting a clear and declared policy to confront bullying in universities as workplaces.

Keywords: Accountability, Workplace Bullying, Combating Bullying in Universities, Work Discipline, Human Relations, Professional Ethics.

متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر في مكان العمل بالجامعات المصرية على ضوء التجربة الدنماركية

صفاء إبراهيم السيد النشوي حماد
باحثة دكتوراة - قسم أصول التربية
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

Safaa.ebrahim@women.asu.edu.eg

أ.م.د/ هالة أمين مغاوري

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

hala_maghawri@women.asu.edu.eg

أ.د/ نوال أحمد نصر

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

nawalnasr43@hotmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى استخدام مدخل المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، وذلك من خلال عرض الأطر النظرية للتنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل من حيث: مفهوم التنمر في مكان العمل، وأسبابه، وآثاره، وتحديد الأسس النظرية للمساءلة بالجامعات من حيث: مفهوم المساءلة بالجامعات، وأهدافها، وأهميتها، ومجالاتها، وعلاقة تطبيق مجالات المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، وكذلك تعرف تجربة الدنمارك في تفعيل مجالات المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، وتحديد متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل على ضوء التجربة الدنماركية، ورصد مظاهر التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل نظرياً، واعتماد على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية ذات الصلة بتحقيق متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل على ضوء التجربة الدنماركية، ومن أهمها: نشر ثقافة الانضباط الوظيفي داخل بيئة العمل الجامعية، وتعزيز الرضا الوظيفي بين جميع العاملين، وتبني سياسة واضحة ومُعلنة لمجابهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل.

الكلمات المفتاحية: المساءلة - التنمر في مكان العمل - مواجهة التنمر بالجامعات - الانضباط الوظيفي - العلاقات الإنسانية - أخلاقيات المهنة.

مقدمة

يُمثل التنمر في مكان العمل أحد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي اليوم، وتتفاقم خطورته بسبب حقيقة أن هذا النوع من التنمر لا يتم الإبلاغ عنه بشكل كافٍ، مما ينعكس انعكاسًا سلبيًا على مرونة واستدامة المؤسسات الجامعية، وبالتالي تتأثر جودة ونوعية التعليم، ويُشير التنمر في مكان العمل إلى إلحاق أشكال مختلفة من الإساءة سواء كانت إساءة لفظية، أو عاطفية، أو نفسية ضد زميل بعينه، أو مجموعة من الزملاء من قبل عضو آخر أو أكثر في مكان العمل (Muazzam et al, 2020, P.2).

ومع تنوع السلوكيات التنمرية وزيادة انتشار ممارستها، وتطور مظاهرها في بيئة العمل الجامعية خاصة في ظل عصر يتسم بالتقدم التقني المتسارع، وما لازم ذلك من انعكاسات سلبية أثرت على أخلاقيات وقيم المجتمع بصفة عامة والمجتمع الجامعي بصفة خاصة، فأصبح لزامًا على الدول أن تتبني مجموعة من المداخل الإدارية الحديثة كآلية قوية وفعالة تُسهم في مجابهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل، ومن أبرز هذه المداخل: مدخل المساءلة، حيث تُعد المساءلة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في ضبط العمل الإداري والأكاديمي، وتُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتعزز جودة العلاقات بين جميع الأفراد، ووسيلة يمكن من خلالها الكشف عن الكيفية التي تم بها أداء المهام المطلوبة، وبيان الأخطاء ومحاولة تلافيتها، بما يعزز الثقة المتبادلة بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، كما تُعد المساءلة بمثابة عملية إصلاحية، تُسهم في القضاء على المشكلات الإدارية والأخلاقية المختلفة، والتي يأتي التنمر بالبيئة الجامعية في مقدمتها، وذلك من خلال تأكيدها بصورة مستمرة على سيادة الالتزام الأخلاقي والنسق القيمي بالمجتمع الجامعي، وتفعيل مبدأ العدالة بين الجميع (النسور، 2018، ص ص 14-15).

مشكلة البحث وأسئلته

أصبحت الجامعات المصرية في ظل عصر التحول الرقمي تعاني من انتشار العديد من السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية، والتي أثرت بدورها تأثيرًا سلبيًا على أداء الجامعات وجودتها، ومن ثم تراجع مستواها في التصنيفات العالمية، وبرغم من الجهود المبذولة من جانب الدولة للارتقاء بالتعليم الجامعي المصري إلا أن هناك مجموعة من السلوكيات غير الأخلاقية التي انتشرت في الآونة الأخيرة في بيئة العمل الجامعية، ويأتي التنمر بالجامعات كمكان للعمل في مقدمة هذه السلوكيات، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة، ومن أبرز هذه النتائج ما يلي:

- 1- انتشار صور ومظاهر التنمر الوظيفي بدرجة كبيرة، وتعرض أفراد العينة للتنمر، سواء من جانب الإدارة أو الزملاء في بيئة العمل الجامعية (عمر، وعلي، 2021، ص 132).
- 2- لا يوجد بالجامعات المصرية كودًا أخلاقيًا للمعاملات اللائقة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وأغلب ما يوجد موثيق خاصة بأخلاقيات البحث العلمي.
- 3- الافتقار إلى وجود سياسة واضحة لمواجهة سلوكيات الاستقواء والتنمر والمضايقات والبلطجة بالجامعات المصرية.
- 4- قلة مستويات الوعي بسلوكيات الاستقواء من قبل بعض منسوبي الجامعات المصرية (محمد، 2020، ص ص 245-246).
- 5- انتشار ظاهرتي التنمر في العمل والاحترق الوظيفي في القطاع الأكاديمي (دسوقي، 2021، ص 95).
- 6- سوء التعامل الأخلاقي والتطاول من قبل بعض الطلاب مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بالجامعة.

- 7- سوء التعامل الأخلاقي والتداول من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس في أثناء تعاملهم مع الطلاب، ونعت البعض منهم لطلابه بالألفاظ المُشينة، بالإضافة إلى تكبر واشمئزاز بعضهم أثناء التعامل مع الطلاب (السيد، 2022، ص 277).
- 8- تراجع القيم والتقاليد والأعراف الجامعية.
- 9- فقدان آداب الحوار والتفاهم والتفاوض بين جميع الأطراف المختلفة داخل المؤسسة الجامعية (زيان، 2015، ص ص 189 - 190).
- 10- ضعف العلاقات الإنسانية بين بعض أعضاء هيئة التدريس (زيان، المرجع السابق، ص 198).
- 11- قصور الجامعة في توفير بيئة عمل آمنة وصحية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (أبو النيل، 2023، ص 152).

وفي ضوء ما سبق، يطرح البحث الحالي الأسئلة التالية:

- 1- ما الأطر النظرية للتنمر بالجامعات كمكان للعمل؟
- 2- ما الأسس النظرية للمساءلة، وما علاقتها بمواجهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل؟
- 3- ما تجربة الدنمارك في تفعيل مجالات المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل؟
- 4- ما متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر في مكان العمل بالجامعات المصرية على ضوء التجربة الدنماركية؟
- 5- ما مظاهر التنمر بالجامعات المصرية كمكان للعمل نظرياً؟
- 6- ما المقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكان للعمل على ضوء التجربة الدنماركية؟

أهداف البحث

- 1- عرض الأطر النظرية للتنمر بالجامعات كمكان للعمل.
- 2- تحديد الأسس النظرية للمساءلة، وتوضيح علاقتها بمواجهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل.
- 3- تعرّف تجربة الدنمارك في تفعيل مجالات المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل.
- 4- تحديد متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر في مكان العمل بالجامعات المصرية على ضوء التجربة الدنماركية.
- 5- رصد مظاهر التنمر بالجامعات المصرية كمكان للعمل نظرياً.
- 6- تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكان للعمل على ضوء التجربة الدنماركية.

أهمية البحث

وتحدد فيما يلي:

➤ الأهمية النظرية

- 1- يتزامن البحث الحالي مع جهود الدولة لمكافحة التنمر بكافة أنواعه ومظاهره وتبني سياسة الإصلاح والتطوير المُستدام في كافة الجوانب ومختلف القطاعات، والتي يأتي قطاع التعليم الجامعي في مقدمتها.
- 2- يتزامن البحث الحالي مع التوجهات العالمية التي تنادي بضرورة تفعيل أنظمة المساءلة؛ كونها تُسهم في تحسين أداء الجامعات والارتقاء بمستواها، ومن ثم تعزيز تنافسيتها على كافة الأصعدة والمستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

➤ الأهمية التطبيقية

1- قد يُفيد هذا البحث صانعي ومتخذي القرار في التعليم الجامعي، وكذلك القيادات الجامعية وجميع أعضاء المجتمع الجامعي (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - الموظفين الإداريين - الطلاب) في الوقوف على مفهوم التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، وتحديد أسبابه، وتعرّف مظاهره، وتقديم مجموعة من المتطلبات ذات الصلة بتعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل بالإفادة من التجربة الدنماركية.

2- تأمل الباحثة أن يُسهم هذا البحث في رفع درجة الوعي بأهمية مكافحة التنمر بكافة أنواعه ومظاهره، وتعزيز ثقافة المساءلة داخل بيئة العمل الجامعية، وأن يكون إضافة علمية قيمة وثرية للمكتبة العلمية والتربوية على حدٍ سواء.

حدود البحث

- اقتصر البحث الحالي على دراسة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل ومواجهته دون غيره من أنواع التنمر الأخرى، وذلك من خلال تطبيق مجالات المساءلة بالجامعات المصرية.

- حدد البحث الحالي مجالات المساءلة بالجامعات في أربعة مجالات رئيسة وهي: (الانضباط الوظيفي - الأداء الوظيفي - أخلاقيات المهنة - العلاقات الإنسانية).

- تم اختيار الدنمارك كتجربة ناجحة في تفعيل مجالات المساءلة داخل جامعاتها لمواجهة التنمر، وذلك وفقاً لعدة مبررات منها: جاءت الدنمارك في المرتبة الأولى من إجمالي 142 دولة كأفضل دولة تلتزم بسيادة القانون على مستوى العالم (World Justice Project, 2023, P. 22)، وجاءت في المرتبة الأولى من إجمالي 167 دولة على مستوى العالم في 12 مؤشر، حيث تصدرت المرتبة الثالثة بمؤشر الحوكمة كأفضل دولة في نظام الحوكمة، والمرتبة السادسة في مؤشر السلامة والأمان، والمرتبة الخامسة في مؤشر جودة التعليم، وذلك وفقاً لمؤشر ليجاتوم للزدهار (Legatum Institute, 2023, p.21).

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، ويُعد هذا المنهج ملائماً لطبيعة هذا البحث، حيث يستخدم هذا المنهج في وصف وتحليل الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ولا يقتصر على ذلك، بل يمتد ليشمل جمع البيانات، وتفسيرها، وتحليلها، وذلك من خلال التعبير عنها كمّاً وكيفاً (عبيدو، محمود، 2018، ص40)، فمن خلال استخدام هذا المنهج تم تحديد الأطر النظرية للتنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، وتعرّف الأسس النظرية للمساءلة بالجامعات، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة حول هذه الظاهرة، كما استفادت الباحثة من هذا المنهج في دراسة التجربة الدنماركية في تفعيل مجالات المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، للإفادة منها بما يتناسب مع ظروف وإمكانات الجامعات المصرية، ثم تحديد متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل على ضوء التجربة الدنماركية.

مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

1- المساءلة **Accountability**

وتُعرّف لغوياً بأنها: "سأله عن أمرٍ يسأله مُسألاً وسأله مُسألاً: استخبر عنه وطلب منه بياناً" (سرحان، 2014، ص 582).

أما اصطلاحاً فتُعرّف بأنها: قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم به من مهام وأعمال مُكلف بها، وتقييم أدائه تقييماً مناسباً (الشياب، وأبو حمور، 2011، ص277).

ويُعرفها البحث إجرائياً بأنها: مدخل إداري حديث يركز على مجموعة من المجالات الفعالة التي تحكم وتُنظم عمل جميع أعضاء المؤسسة الجامعية، وتتمثل هذه المجالات في: الانضباط الوظيفي، والأداء الوظيفي، وأخلاقيات المهنة، والعلاقات الإنسانية؛ بغية مواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكان للعمل، وذلك من أجل ضمان تحقيق الجودة والتميز والريادة في أدائها، وتعزيز مكانتها التنافسية على جميع الأصعدة ومختلف المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

2- التنمر Bullying

ويُعرف التنمر لغويًا بأنه: "توعد وتشبه بالنمر في تصرفاته تجاه الآخرين، وتنمر الشخص أي ساء خلقه" (أحمد وآخرون، 2008، ص 133).

أما اصطلاحًا: يعرف التنمر وفقًا لقاموس كامبريدج Cambridge Dictionary بأنه: قيام شخص ما بسلوك عدواني تجاه شخص آخر أصغر أو أقل قوة منه، كتعمد إيذائه، أو ترهيبه وتخويفه، أو إجباره على فعل شيء لا يريد القيام به (Cambridge University Press, 2024).

3- التنمر في مكان العمل Workplace Bullying

ويُعرف بأنه: تلك المواقف التي يتعرض فيها الموظف بشكل متكرر وعلى مدى فترة زمنية طويلة لسلوك مضايقة من زملائه أو رؤسائه في العمل، بحيث يكون الموظف المستهدف (المُتَنَمَّر عليه) غير قادر على الدفاع عن نفسه ضد سوء المعاملة التي يتعرض لها، ومن ثم لا يتعلق التنمر في مكان العمل بحوادث فردية من الصراع أو المضايقة في مكان العمل، بل هو شكل من أشكال الإساءة المستمرة للموظف (Nielsen and Einarsen, 2018, p.73).

ويُعرفه البحث إجرائياً بأنها: مجموعة الأفعال غير الأخلاقية والسلوكيات العدوانية، والتمثلة في الإساءة اللفظية أو الكلامية، والنقد المستمر، والضغط غير المبرر، وتقويض العمل، والحرمان من استخدام الموارد، والمراقبة المفرطة، والعزل، والتي يتم ارتكابها من قبل عضو أو مجموعة من الأعضاء العاملين بالجامعات المصرية ضد زميل أو مجموعة من الزملاء، أو رؤساء العمل، أو الطلاب، أو الموظفين الإداريين، والتي تُفوض حقوق الأفراد، وتنتهك قانون تنظيم الجامعات، وتتصف تلك السلوكيات بالاستمرار والتعمد والتكرار، مما يؤثر على العضو المُتَنَمَّر عليه نفسيًا وسلوكيًا وجسديًا، مما قد يدفع البعض منهم إلى التغيب عن عمله، بل ويصل الأمر في بعض الأحيان إلى تقديم استقالته.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

ويتم في هذا البحث عرض الدراسات العربية أولاً، ثم الدراسات الأجنبية، وذلك وفقًا لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ويُتبع في عرض كل دراسة أهدافها، والمنهج والأدوات المستخدمة، وأهم النتائج والتوصيات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة رشا محمود سغان (2021) بعنوان: "تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي دراسة ميدانية بجامعة المنصورة" (سغان، 2021)

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتفعيل المساءلة الجامعية كمدخل لتحسين الأداء الجامعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، من أهمها: تنوع مشكلات المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة، ومن أبرز هذه المشكلات استقلالية العميد، حيث جاءت عبارة (استقلالية العميد وحرية الكاملة في استخدام سلطته المُخولة إليه بطريقة شاملة) في المرتبة الأولى، يليها عبارة (قلة تطبيق فلسفة المشاركة في صنع القرار) بالمرتبة الثانية، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات المصرية بصفة عامة تعاني حالة من الضعف

تستدعي وجود نظام واضح وفعال من التخطيط، والرقابة، والمساءلة، حيث توجد العديد من الممارسات التي توضح ضرورة تفعيل مبدأ المساءلة، وتمثلت أبرز هذه الممارسات في وجود قصور بالمستوى التعليمي للطلاب خاصة في نتائج الاختبارات، وتراخي بعض أعضاء هيئة التدريس في أداء وظائفهم المنوطة بهم، وقلة الحوافز المادية لتعزيز وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام مالي يضمن استثمار الموارد المالية الاستثمار الأمثل، وتفعيل فلسفة المشاركة في صنع القرار الجامعي، وتفعيل القوانين العادلة التي تضمن تطبيق المساءلة الجامعية على جميع العاملين دون تمييز.

2- دراسة عيد ربيع دسوقي (2021) بعنوان: "العلاقة بين سلوك التنمر في العمل والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية" (دسوقي، 2021)

هدفت الدراسة تعرّف العلاقة بين سلوك التنمر في العمل والاحترق الوظيفي، وتحديد مدى تأثير سلوك التنمر في العمل على الاحترق الوظيفي، وتعرّف 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 على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: انتشار ظاهري 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.

3- دراسة حسن عليوي صاحب، وميثاق هاتف الفتلاوي (2023) بعنوان: "دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة حالة لعينة من موظفي جامعة الامام الكاظم في بابل" (صاحب، والفتلاوي، 2023)

هدفت الدراسة تعرّف مستوى توافر أبعاد المساءلة في مكان العمل بكلية الامام الكاظم بمحافظة بابل، وتحديد درجة انتشار ظاهرة الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين، وتحديد طبيعة العلاقة بين المساءلة في مكان العمل والانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين بكلية الامام الكاظم بمحافظة بابل، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: ضعف ثقافة المساءلة لدى الأفراد العاملين بكلية الامام الكاظم بمحافظة بابل مما يدفعهم لمقاومة مبدأ المساءلة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة في مكان العمل والانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين، وأن زيادة مستوى توافر المساءلة في مكان العمل سيؤدي إلى انخفاض الانسحاب الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المساءلة التنظيمية بين جميع الأفراد العاملين، وتجنب الصراعات ومشكلات العمل، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة لجميع القيم والسلوكيات والممارسات الإيجابية.

4- دراسة إبراهيم رضا إبراهيم، وممدوح عبد العزيز رفاعي (2023) بعنوان: تأثير التماثل التنظيمي على التنمر الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة 6 أكتوبر" (إبراهيم، ورفاعي، 2023)

هدفت الدراسة تحديد مدى الاهتمام بمواجهة ظاهرة التنمر الوظيفي بجامعة 6 أكتوبر، وتعرّف أثر التماثل التنظيمي على التنمر الوظيفي بجامعة 6 أكتوبر، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: توافر التنمر

الوظيفي بجامعة 6 أكتوبر بدرجة مرتفعة وتعددت مظاهره ومنها (المراقبة المفرطة، والنقد المستمر، والصراخ)، ووجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين التنمر الوظيفي والتماثل التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة القضاء نهائياً على السلوكيات السلبية التي تؤدي إلى الإهانة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على بذل أقصى جهد ممكن لصالح الجامعة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة أنابيل دوس ريس فونسيكا وآخرون (2020) Anabela dos Reis Fonseca et al بعنوان: "دور التدقيق الداخلي/ المراجعة الداخلية في تعزيز المساءلة بمؤسسات التعليم العالي" (Fonseca et al, 2020)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين التدقيق الداخلي والمساءلة، وتعرف دور التدقيق الداخلي وأهميته في تعزيز المساءلة بمؤسسات التعليم العالي البرتغالية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: أن هناك حوالي 58% من المؤسسات بشكل عام لديها مكتب / قسم تدقيق داخلي، ويوجد علاقة قوية وإيجابية بين التدقيق الداخلي والمساءلة، كما أظهرت النتائج أن التدقيق، ولا سيما التدقيق الداخلي، يدعم مساءلة مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، ويعزز المبادئ التي تقوم عليها ممارسات المساءلة، حيث تسهم عمليات التدقيق الداخلي في تحسين فعالية الإدارة وتساعد على صنع القرار الرشيد، وأوصت الدراسة بأنه يجب على مؤسسات التعليم العالي الراغبة في إنشاء مكتب تدقيق داخلي أو تعزيز دور مكتب قائم بالفعل، تطوير أنشطة هذا المكتب بحيث يصبح أداة لدعم المساءلة والحوكمة الرشيدة بالمؤسسة.

2- دراسة دن كونكو وآخرون (2021) DN Conco et al بعنوان: "تجارب التنمر في مكان العمل بين الأكاديميين بكلية العلوم الصحية في جامعة جنوب إفريقيا" (Conco et al, 2021)

هدفت الدراسة تحديد مدى انتشار التنمر بين الأكاديميين والعوامل المرتبطة به في كلية العلوم الصحية (FHS) بجامعة جنوب إفريقيا، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: انتشار التنمر بين الأكاديميين بدرجة كبيرة بنسبة مئوية تصل إلى 58% من إجمالي أفراد العينة منهم 44% تعرضوا للتنمر أكثر من مرة، كما أظهرت النتائج أن التنمر يؤثر تأثيراً سلبياً على الأطباء، وكذلك رعاية المرضى وسلامتهم، وأن الإناث أكثر عرضة للتنمر مقارنة بالرجال، وأوصت الدراسة بضرورة عدم التسامح مطلقاً مع سلوكيات التنمر، ودعم أعضاء هيئة التدريس من خلال الحفاظ على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية، وتوفير مناخ عمل إيجابي، وتغيير الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة الجامعية، والتدريب على منع وتجريم التنمر في البيئة الجامعية.

3- دراسة جيا سونغ ومانهونج لاي (2022) Jia Song and Manhong Lai بعنوان: "التدريس بالضمير أم المساءلة؟ تصورات ومسؤوليات الأكاديميين في جامعتين بالصين" (Song and Lai, 2022)

هدفت الدراسة تحديد المسؤوليات التي يشعر بها أعضاء المجتمع الجامعي في ظل تطبيق المساءلة لتقييم جودة التدريس في المرحلة الجامعية، وتعرف كيفية توافق تقييم جودة أهداف التدريس في المرحلة الجامعية مع سلوكيات أعضاء المجتمع الجامعي، وتحديد العوامل التي تؤثر على صحة تقييم جودة التدريس الجامعي كآلية للمساءلة، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: اتفق معظم أفراد العينة أن التدريس في الجامعة هو نوع من العمل يعتمد على الضمير الشخصي، حيث يقوم الضمير على قيمة أخلاقية لا علاقة لها بالمساءلة

الخارجية، كما أشاروا أيضًا إلى أن مقاييس وآليات المساءلة لجودة التدريس لها تأثيرات محدودة على تحفيز الأكاديميين، لأن القيم الأساسية للمراجعين الخارجيين والأشخاص الذين تمت مراجعة أدائهم مختلفة، كما أظهرت النتائج أن إجراءات المساءلة الخارجية تُعد بمثابة نظام مراقبة أكثر منها حافزًا للأكاديميين مما يخلق نوعًا من عدم الثقة بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة الجامعية، كما تؤثر الأطراف الخاضعة للمساءلة والضغوط الخارجية من المنظمات والطريقة التي يتم بها تنفيذ إطار المساءلة على السلوك الفردي، وأن الدافع الأفضل لجودة التدريس يرتبط بوجود بيئة ودية، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم من الإدارة الجامعية، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة ودية تحترم المساءلة المهنية، وتنظر إلى الأكاديميين على أنهم ملتزمون بوظائفهم بدلاً من مجرد مراقبتهم، وتبني نظام أفضل للمساءلة؛ للتغلب على صعوبات تطبيقها بالجامعات الصينية، وتحسين جودة التدريس، وهذا يحتاج من صانعو السياسات التفكير في طرق لتحفيز الأكاديميين في إطار المساءلة.

4- دراسة كوهين وآخرون **Cohen et al (2022)** بعنوان: "الممارسات الفريدة للتنمر في مكان العمل بالأوساط الأكاديمية: دراسة استكشافية" (Cohen et al, 2022)

هدفت الدراسة تعرّف أساليب وممارسات التنمر في الأوساط الأكاديمية، وتحديد مدى انتشارها بنظام التعليم العالي الإسرائيلي، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: أن هناك (23) ممارسة من التنمر تم تصنيفهم إلى ثلاث فئات تتمثل في: (الإذلال- استغلال السلطة- عرقلة الترقيّة للدرجة الوظيفية الأعلى)، كما أظهرت النتائج أن الإناث أكثر عرضة للتنمر في بيئة العمل مقارنةً بالرجال، كما أظهرت النتائج أن أكثر من 70% من عينة الدراسة يعاني من الإصابة بالقلق والاكتئاب والحالة المزاجية السيئة، وأكثر من 60% متشائمين فيما يتعلق بفرص تطويرهم المهني وتدني احترامهم لذاتهم، وأكثر من 40% يعاني من اضطرابات النوم، و16% يعاني من الإصابة بالصداع وآلام المعدة غير المبررة نتيجة للتنمر في بيئة العمل الأكاديمية، وأوصت الدراسة بضرورة عدم التسامح مطلقًا مع سلوكيات التنمر بين أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة الجامعية، وتوفير مناخ إيجابي داعم للعمل، وضرورة تكاتف جميع أصحاب المصلحة لمواجهة هذه القضية المهمة.

5- دراسة دانييل بيرجلوند وآخرون **Danielle Berglund et al (2024)** بعنوان: "التنمر في مكان العمل، والتوتر، والإرهاق، ودور الدعم الاجتماعي المتصور: نتائج دراسة وطنية سويدية في التعليم العالي" (Berglund, Danielle et al, 2024)

هدفت الدراسة بشكل عام إلى تحديد مدى انتشار التنمر في مكان العمل وفهم علاقته بالضغط والإرهاق والدعم الاجتماعي المتصور من الزملاء والرؤساء بين موظفي مؤسسات التعليم العالي في السويد، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن انتشار التنمر في مكان العمل كان منخفضًا نسبيًا بين عينة الدراسة، وأن الإناث يعانون من مستويات أعلى من التنمر في مكان العمل والإجهاد والإرهاق مقارنةً بالذكور، كما أظهرت النتائج أن التنمر في مكان العمل مرتبط بشكل إيجابي بشكل كبير بالإجهاد والإرهاق على التوالي، مما يشير إلى أنه مع زيادة التنمر، تزداد أيضًا درجة الإجهاد والإرهاق، وأن الدعم الاجتماعي المتصور يخفف من الآثار السلبية للتنمر كتقليل مشاعر التوتر والإرهاق.

تعقيب عام على الدراسات السابقة

وتأسيسًا على ما سبق عرضه من دراسات عربية وأجنبية، يتضح أن هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة ويتضح ذلك على النحو

التالي: تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في التأكيد على خطورة انتشار التنمر بكافة صورته ومظاهره في البيئة الجامعية، وتأثيره السلبي على جميع الأطراف، كما تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية المساءلة كمدخل إداري يسهم في حل المشكلات الإدارية بالجامعات، ويُعد وسيلة فاعلة نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتشابه البحث الحالي أيضاً مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وأيضاً استخدمت بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المنهج الوصفي، مثل دراسة رشا سعفان (2021)، ودراسة Cohen al (2022)، ودراسة Jia Song and Manhong Lai (2022)، واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الجمع والربط بين متغيري المساءلة والتنمر في مكان العمل، كما اختلف باهتمامه وتسليطه الضوء على مظاهر التنمر في الجامعات المصرية كمكانٍ للعمل نظرياً، بالإضافة إلى قلة الدراسات السابقة العربية التي تطرقت لهذه المشكلة البحثية على حد علم الباحثة، كما استعان البحث الحالي بتجربة الدنمارك في تفعيل مجالات المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عرض مشكلة البحث وتأكيد أهميتها.

محاور البحث

يسير البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الأطر النظرية للتنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل

وتشمل ما يلي:

1- مفهوم التنمر في مكان العمل

يُعرَّف التنمر في مكان العمل بأنه: مجموعة الأفعال والممارسات المتكررة والموجهة ضد عامل واحد أو أكثر، والتي قد يتم تنفيذها عن عمد أو بغير قصد، ولكنها تُسبب الشعور بالإذلال والإهانة والضييق، وقد تتعارض مع أداء العمل أو تتسبب في إيجاد بيئة عمل غير مُريحة، وتتعدد مظاهر التنمر في بيئة العمل الأكاديمية لتشمل: المراقبة المفرطة، والإذلال، والنقد غير العادل، ونشر الشائعات، والصراخ، وحجب المعلومات، والإقصاء والعزل والاستبعاد، والهجمات على الهوية المهنية، ويتم ذلك من خلال المحادثات المقترضة، وردود الفعل القاسية، والنظرات المُحرجة، وتقويض الكفاءة المهنية، وزيادة المهام الإدارية والتدريسية، والتقليل والسخرية من الإنجازات، والاستبعاد المتعمد من المشاركة في الأنشطة المختلفة (Goodboy et al, 2022, p.665).

كما يُعرَّف بأنه: السلوكيات السلبية التي يقوم بها الأشخاص ذو المناصب ضد الموظفين، وتحدث هذه السلوكيات بانتظام وبشكل متكرر، ويتضمن التنمر في مكان العمل عدة أشكال منها: التنمر الجسدي كالضرب والركل، واللفظي كالسب أو الاستهزاء، والنفسي والاجتماعي كترويح الشائعات ونشر الأكاذيب، بهدف تشويه السمعة (خفاجة، 2021، ص133).

ويتضح من التعريفات السابقة ما يلي:

- اتفقت التعريفات السابقة على أن التنمر سلوك غير أخلاقي يتنافى مع أخلاقيات المهنة.

- اتفقت التعريفات السابقة على تنوع وتعدد مظاهر التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل.

2- أسباب انتشار التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل

تعددت أسباب انتشار التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل ومنها:

- ندرة ومحدودية الموارد والإمكانات المادية والبشرية قد تُسهم بشكل رئيس في انتشار التنمر ببيئة العمل الجامعية (Keashly, 2021, P. 227)

- غياب العدالة التنظيمية بأبعدها الثلاثة (التوزيعية- الإجرائية- التفاعلية) في بيئة العمل الجامعية من شأنه أن يعزز من انتشار السلوك التنمري بين أعضاء المجتمع الجامعي (آل رشيد، والشماسي، 2019، ص 109).

- فجوة الاتصال بين العاملين والإدارة، وقلة تشجيع التفاعل الاجتماعي، وضعف العلاقات الإنسانية بين بعض الأفراد داخل المؤسسة الجامعية (لفته، وإبراهيم، 2020، ص 356).

- ضعف الاستجابة التنظيمية، ويظهر ذلك جلياً من خلال التسامح التنظيمي (**Organizational Tolerance**) من قبل الإدارة الجامعية مع السلوكيات التنمرية والمتنمرين.

- الثقافة التنظيمية الهرمية/ التسلسل الهرمي (الهيراركية) السائدة في المؤسسة الجامعية (Nafei, 2019, p.103)، والتي تتسم بارتفاع حدة المنافسة بين بعض الأكاديميين حول المناصب الإدارية أو أداء المهام الوظيفية (Björklund et al, 2020, P. 2).

- غياب الرقابة والمساءلة والمحاسبة من قبل الجهات المختصة.

- جهل بعض أعضاء المجتمع الجامعي بحقوقهم وواجباتهم التي ينص عليها القانون وتحكم سير العمل وتنظيمه.

- الافتقار إلى وجود سياسة واضحة وخطة إستراتيجية شاملة لمواجهة التنمر في الجامعات كمكان للعمل والحد منه لما له من آثار سلبية تنعكس على الفرد والمجتمع (خفاجة، مرجع سابق، ص 136).

3- آثار التنمر بالجامعات كمكان العمل

يؤثر التنمر بالجامعات كمكان للعمل تأثيراً سلبياً على أمن واستقرار المؤسسة الجامعية، ويخلف وراءه مجموعة من الآثار السلبية، وتشمل هذه الآثار ما يلي:

- الميل الزائد لترك الوظيفة في بعض الأحيان، ومن ثم زيادة معدل دوران العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجامعية (Hollis, 2022, p.1).

- تدني احترام الذات، وفقدان الثقة بالنفس.

- انخفاض الرضا الوظيفي، وقلة الإنتاجية في الأوساط الأكاديمية، بالإضافة إلى كثرة التغيب عن العمل (Azmat et al, 2023, p.54).

- عرقلة سير المؤسسة الجامعية عن تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

- زيادة أعداد الشكاوى الرسمية والدعوى القضائية المقدمة من قبل بعض مُنتسبي الجامعة من ضحايا التنمر (لفته، إبراهيم، مرجع سابق، ص 357).

- الشعور بالعجز والإحساس الدائم بالظلم، وتقيؤ حق الأفراد في الحصول على أبسط حقوقهم المعنوية في العمل والمتمثلة في تقديرهم واحترام كرامتهم ومشاعرهم وإنسانيتهم والحفاظ على كيانهم الشخصي والمهني (أرنوط، 2017، ص 355).

- انتشار ثقافة الخوف بين العاملين بالمؤسسة الجامعية، مما يؤدي إلى ضعف قدراتهم وإمكاناتهم ومن ثم انخفاض جودة أدائهم الوظيفي (The University of Dublin, 2016, P.12).

- الإصابة بالعديد من الأمراض الجسمية والاضطرابات النفسية والسلوكية مثل (اضطراب المعدة- ارتفاع ضغط الدم- زيادة/ انخفاض الوزن- الاكتئاب- القلق- الأرق وقلة النوم- التوتر- تقلب المزاج- قلة التركيز-

الإجهاد البدني والنفسي- الإرهاق العاطفي) (Hollis, 2015, p.2).

المحور الثاني: الأسس النظرية للمساءلة وعلاقتها بمواجهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل

1- مفهوم المساءلة بالجامعات

تعددت مفاهيم المساءلة بالجامعات، ولعل من أبرز هذه المفاهيم ما يلي:

تُعرّف المساءلة بأنها: توقع ضمني أو صريح بأن أفعال الفرد أو قراراته ستخضع للتقييم من قبل رؤسائه أو زملائه في العمل، حيث يتم استدعاء الفرد لتبرير معتقداته ومشاعره وأفعاله لرؤسائه والجهات المعنية ذات الصلة بعمله، مع الاعتقاد بوجود إمكانية لتلقي الفرد إما مكافآت أو عقوبات بناءً على هذا التقييم المتوقع (Wang et al, 2019, P. 186).

كما تُعرف بأنها: وسيلة تمكن الأفراد من تحمل مسؤولية المهام الموكلة إليهم، والتي تتوافق مع المصلحة العامة وفقاً لما تم وضعه من أهداف، حيث تركز المساءلة على احترام الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة، وذلك من خلال التأكيد بصورة مستمرة على ضرورة تفعيل مبدأ العدالة أثناء تطبيقها (الحارثي، 2013، ص 16).

ويتضح من التعريفات السابقة ما يلي:

- تُعد المساءلة مدخل إداري وقائي وعلاجي تلجأ إليه المؤسسة الجامعية لمعالجة المشكلات الإدارية والسلوكية التي قد تنشأ داخلها.

- تمثل المساءلة بالجامعات وسيلة لتنظيم العمل الإداري والأكاديمي، وأداة لتحسين جودة العلاقات بين كافة الأطراف بالمؤسسة الجامعية.

2- أهداف المساءلة بالجامعات

تتعدد أهداف المساءلة بالجامعات لتشمل ما يلي:

- تمكين أصحاب المصلحة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة الجامعية من متابعة ورقابة ومساءلة جميع العاملين والمسؤولين، وذلك من خلال القنوات الرسمية والأدوات الملائمة والمناسبة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل (الشباطات، 2018، ص154).

- تهدف المساءلة إلى إيجاد أنظمة فعالة للرقابة الذاتية وفق إطار أخلاقي نابع من بيئة العمل من جهة، وأخلاقيات المجتمع ومبادئه وأعرافه وتقاليده من جهة أخرى (المغربي، 2020، ص16).

- تهدف المساءلة إلى ضمان التزام المؤسسة الجامعية بالقيم والمبادئ الأخلاقية المجتمعية، والتي تم وضعها لحماية المصالح والموارد العامة للدولة، والعمل على توظيفها بكفاءة وفعالية رشيدة بما يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع بصفة عامة وأصحاب المصلحة بصفة خاصة (Le Cuong et al, 2020, P. 1364).

- تعزيز أكبر قدر من الشفافية والانفتاح داخل بيئة العمل الجامعية.

- تهدف المساءلة إلى ضمان الاستخدام الفعال للتمويل العام والخاص بالإضافة إلى إعطاء نظرة ثاقبة لأنشطة الجامعة للسماح باتخاذ القرارات الصحيحة من قبل الممولين والرعاة والطلاب وأصحاب المصلحة بصفة عامة ذوي الصلة الوثيقة بالمؤسسة الجامعية (Fijałkowska, 2017, PP. 49-50).

3- أهمية المساءلة بالجامعات

تتحدد أهمية المساءلة بالجامعات فيما يلي:

- تُسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي من قبل الإدارة فيما يتعلق بالقوانين والأنظمة ذات الصلة بالمؤسسة الجامعية والتي تحكم عملها وتنظمه (سلطان، 2017، ص 313).

- العمل على تحسين جودة النظام المؤسسي وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، ويتم ذلك من خلال الكشف عن مواطن الضعف والخلل ومحاولة علاجها بالآليات والأساليب المناسبة لذلك.

- إمداد صناع القرار الجامعي بالبيانات والمعلومات الدقيقة ذات الصلة بالمؤسسة الجامعية من خلال التقارير والنشرات الدورية التي تصدر عن المسؤولين ويتم من خلالها اتخاذ القرارات الرشيدة (الغليقة، والحربي، 2021، ص 115).

- زيادة مستوى الوعي الثقافي والقانوني لدى جميع أعضاء المجتمع الجامعي فيما يتعلق بحقوقهم القانونية ومسئولياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى الإجراءات التأديبية التي يتم اتباعها أثناء حدوث بعض الممارسات التي تستوجب تطبيق المساءلة وفقاً للأنظمة واللوائح والقوانين الحاكمة للمؤسسة الجامعية (فرج، 2017، ص 374).

- تُعد المساءلة شرطاً ضرورياً للحفاظ على النظام الاجتماعي والإداري، حيث تشجع جميع العاملين على تحمل مسؤولية قراراتهم وأفعالهم وجميع المهام الموكلة إليهم، كما تمكن الأنظمة الإدارية والهياكل التنظيمية من العمل بشكل جيد وفقاً للأهداف المؤسسية (Hall et al, 2017, P.208).

4- مجالات المساءلة بالجامعات

هناك أربعة مجالات رئيسية للمساءلة بالجامعات، والتي ينبغي تفعيلها من قبل الإدارة الجامعية؛ من أجل الارتقاء بمستوى المؤسسة الجامعية، وتعزيز جودتها واستدامتها، وتشمل هذه المجالات ما يلي:

المجال الأول: الانضباط الوظيفي/ الانضباط في العمل Work Discipline

يُشير الانضباط الوظيفي في جوهره إلى الجدية والالتزام والدقة في أداء الواجبات الوظيفية، والحزم في الأمور والقرارات ذات الصلة بعملية تنظيم وإدارة العمل داخل المؤسسة الجامعية، وكذلك احترام حقوق زملاء بشتى أنواعها، والتمييز بين السلوكيات الجائزة والمشروعة وبين السلوكيات المحظورة وغير المباحة (الحاج، 2013، ص 117).

المجال الثاني: الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) Job Performance

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: مدى إنجاز العاملين للمهام والواجبات الوظيفية المنوط القيام بها والتي تشكل وظيفتهم، مع مراعاة بذل المزيد من الجهود المضيئة من قبل المؤسسة الجامعية لتطوير قدرات ومهارات جميع أعضائها؛ وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (Medallon, 2013, P. 67).

المجال الثالث: أخلاقيات المهنة Professional Ethics

تُعرّف أخلاقيات المهنة بأنها: مجموعة القواعد والمعايير السلوكية الرسمية وغير الرسمية التي يركز عليها العمل الجامعي، ويستند إليها أعضاء المجتمع الأكاديمي كمرشد وحاكم لسلوكياتهم في أثناء ممارسة عملهم (الكبيسي وآخرون، 2012، ص 42).

المجال الرابع: العلاقات الإنسانية Human Relations

تُعرّف العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بأنها: مجال من مجالات الإدارة يهتم بدمج جميع العاملين مع بعضهم البعض داخل بيئة عملهم بطريقة تشجعهم على التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق؛ وذلك من أجل تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، مع مراعاة إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وحاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية (علي، 2018، ص 200).

5- علاقة تطبيق مجالات المساءلة بمواجهة التنمر بالجامعات كمكان العمل

تُمثل المساءلة الركيزة الأساسية لمواجهة التنمر بصفة عامة والتنمر بالجامعات كمكان العمل بصفة خاصة، ويتم ذلك من خلال تطبيق مجالاتها الفعالة والمتمثلة في أربعة مجالات رئيسية وهي: (الانضباط الوظيفي - الأداء الوظيفي - أخلاقيات المهنة - العلاقات الإنسانية)، وسيتناول البحث الحالي هذه العلاقة بشيء من التفصيل، وذلك على النحو التالي:

- مواجهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل من خلال مجال الانضباط الوظيفي، حيث يُعد الانضباط الوظيفي أحد أهم مجالات المساءلة وسمة أساسية من سمات الجامعات الناجحة؛ لما له من دور مهم وفعال في تحقيق الالتزام الكامل من قبل جميع أعضاء المجتمع الجامعي فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين والسياسات المنظمة

للعمل الجامعي، ويتمثل الهدف الرئيس للانضباط الوظيفي في الحد من سوء السلوك، وذلك من خلال توجيه وإرشاد أعضاء المجتمع الجامعي للسلوكيات السليمة والمرغوبة داخل بيئة العمل، وتصحيح أخطائهم أي أنه أداة توجيهية في المقام الأول وليس أداة عقابية (Rutgers University, 2024)، وتتجلى أهمية الانضباط الوظيفي في كونه يُمثل وسيلة فعالة لمنع تكرار السلوكيات غير الأخلاقية التي قد ترتكب من قبل بعض أعضاء المجتمع الجامعي مثل العنف والتنمر اللفظي والجسدي وجميع مظاهر السلوكيات غير القانونية التي تهدد أمن وسلامة البيئة الجامعية (Western New England University, 2023).

- **مواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل من خلال مجال الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز)**، حيث يُشكل الأداء الوظيفي جوهر العمليات الإدارية، وتعتمد عليه المؤسسة الجامعية كوسيلة مهمة لضمان بقاءها واستدامتها، ويتمثل الهدف الرئيس للأداء الوظيفي الجيد والفعال في ترسيخ الانضباط والالتزام داخل نفوس العاملين بالمؤسسة الجامعية، وتعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية كالإصرار والعزيمة والتفاني والإخلاص والشغف والاجتهاد أثناء العمل، والالتزام بالأخلاقيات المهنية، مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك الأهداف المؤسسية على النحو المرغوب، كما يهدف أيضاً إلى تحقيق الرضا الوظيفي بين جميع العاملين داخل بيئة العمل الجامعية (Okpo, 2022, PP. 207- 212).

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في كونه يُمثل وسيلة مهمة وفعالة للحفاظ على استقرار المؤسسة الجامعية ويضمن بقاءها واستدامتها، كما يُسهم في تحديد مدى استفادة المؤسسة الجامعية من إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية المتاحة، واستثمارها الاستثمار الأفضل الذي يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بأفضل جودة وكفاءة وفعالية ممكنة، حيث يوجه المؤسسة الجامعية نحو كيفية توظيف قدرات وطاقت العاملين التوظيف المناسب والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم في إحراز النجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (العمرى، 2022، ص 268).

- **مواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل من خلال مجال أخلاقيات المهنة**، حيث تُعد الأخلاقيات المهنية أحد أهم مظاهر الضبط الاجتماعي، ووسيلة لضمان الالتزام السلوكي والشخصي والمهني، ويتمثل الهدف الرئيس لأخلاقيات المهنة في توجيه سلوك جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية وتنظيم العلاقة بينهم وبين بعضهم البعض وبين الإدارة، وتحديد أدوارهم ومسئولياتهم الوظيفية وكذلك حقوقهم وواجباتهم نحو العمل الجامعي، وتحديد معايير الجودة والكفاءة في الأداء، ومساءلتهم في حالة التقصير أو ارتكاب المخالفات، وتوفير الحماية الكاملة لهم، وتشكيل إطار مهني عام يضم متطلبات المهنة الجامعية، وتنمية روح الولاء والانتماء والالتزام والاستقامة لديهم (عبدلي، 2022، ص ص 1686 - 1687)، وتتجلى أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة الجامعية في أنها تساعد على نشر وترسيخ القيم الجامعية الأساسية ومنها: تحقيق التميز والإبداع المؤسسي، ومواكبة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية لاحتياجات سوق العمل، وإتقان العمل والحفاظ على جودة المخرجات التعليمية والبحثية، وتعزيز الشراكة المجتمعية والتحالفات الإستراتيجية مع كافة الجهات المعنية ذات الصلة بالمؤسسة الجامعية، والالتزام بقيم العمل الجامعي وأدابه، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق العديد من الإنجازات التعليمية والبحثية والإدارية والخدمية (زرقوط وآخرون، 2023، ص ص 104- 105).

- **مواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل من خلال مجال العلاقات الإنسانية**، حيث تركز العلاقات الإنسانية في جوهرها على ركيزة أساسية تتمثل في اعتراف الإدارة الجامعية مُمثلة في رؤسائها وقياداتها بالجانب النفسي والمعنوي لجميع أعضاء المجتمع الجامعي، وإيلاء المزيد من الاهتمام نحو تحقيق الرفاهية النفسية والسعادة المؤسسية لهم (رؤوف، الربيعي، 2015، ص 200)، ويتمثل الهدف الرئيس للعلاقات الإنسانية في محاولة التوازن بين إرضاء المطالب البشرية وتلبية الرغبات الإنسانية للعاملين وبين تحقيق

الأهداف المؤسسية المنشودة (التكالي، وزين، 2020، ص 110)، وتتجلى أهمية العلاقات الإنسانية في أنها أداة قوية وفعالة تُسهم في تقويض السلوكيات غير الأخلاقية داخل بيئة العمل الجامعية، حيث تؤدي دورًا مهمًا في نبذ كافة صور ومظاهر السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تنتشر داخل المؤسسة الجامعية من قبل بعض العاملين مثل: التمر والتعاس عن أداء المهام المطلوبة وكثرة الغياب دون مبرر، فكلما زادت العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كلما أدى ذلك إلى اختفاء السلوكيات غير الأخلاقية التي تهدد أمن واستقرار المؤسسة الجامعية (الوديان، 2016، ص 440).

المحور الثالث: تجربة الدنمارك في تفعيل مجالات المساءلة لمواجهة التمر بالجامعات مكان العمل

تقع الدنمارك شمال قارة أوروبا، يحدها من الشمال والغرب بحر الشمال، ومن الجنوب ألمانيا، ومن الشرق خليجي (لوبيك Lubeck، كيل Kiel) (وزارة التربية والتعليم، 1988، ص 59)، وتُعد الدنمارك أصغر دولة في الدول الاسكندنافية، حيث تبلغ مساحتها الإجمالية حوالي (42,954.2) كيلو متر مربع (Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2024)، واللغة الدنماركية هي اللغة الرسمية للدولة، وتتنوع الديانات في الدنمارك بين المسيحية والإسلامية واليهودية والبوذية، وعاصمتها كوبنهاجن (Central Intelligence Agency, 2024).

يحظى التعليم بمكانة كبيرة في المجتمع الدنماركي، حيث يُعد ضمان الجودة والتعلم مدى الحياة والمشاركة الفعالة أحد أهم السمات المميزة لنظام التعليم الدنماركي، ويهدف التعليم في الدنمارك إلى ضمان حصول جميع الأفراد على المعرفة والكفاءات التي تؤهلهم للمشاركة الفعالة في المجتمع والمساهمة في تطويره، لذا فالتعليم مجاني ومتاح للجميع، ويتم تنظيمه وتمويله بشكل أساسي من قبل الدولة، كما يتم اعتماد جميع المؤسسات التعليمية العامة وتقييمها بشكل مستمر، وبناءً على ذلك، تسعى المؤسسات إلى ضمان جودة البرامج التعليمية وارتباطها بالمجتمع وتوجيهها نحو تلبية احتياجات سوق العمل (Ministry of Higher Education and Science, 2024).

التعليم إلزامي في الدنمارك يبدأ للأطفال من سن السادسة إلى سن السادسة عشر (6: 16) عامًا، حيث يتلقى الأطفال في الدنمارك 10 سنوات من التعليم الابتدائي والإعدادي، وثلاث سنوات من التعليم الثانوي، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التعليم العالي، واللغة الدنماركية هي لغة التدريس الرسمية، ولكن هناك بعض المدارس والجامعات تدرس باللغة الإنجليزية، وتتولى وزارة الطفولة والتعليم مسؤولية إدارة وتنظيم التعليم قبل الجامعي، بينما تتولى وزارة التعليم العالي والعلوم مسؤولية إدارة وتنظيم التعليم العالي بمؤسساته المختلفة ويتم تمويل التعليم في جميع مراحلها المختلفة من قبل الدولة والبلديات (Ministry of Higher Education and Science, 2024)، ويتم تقديم التعليم العالي الدنماركي المُعترف به رسميًا من قبل وزارة التعليم العالي والعلوم والخاضع لإشرافها من خلال خمس مؤسسات تتمثل في: أكاديميات إدارة الأعمال وتقدم برامج دراسية مهنية قصيرة المدى، والكليات الجامعية وتقدم برامج دراسية مهنية للمراحل الجامعية الأولى، ومؤسسات التعليم والتدريب البحري وتقدم برامج دراسية مهنية قصيرة المدى، والجامعات وتقدم برامج الدرجات العلمية الأولى والثانية والثالثة في مجالات دراسية متنوعة كالهندسة المعمارية والتصميم والموسيقى والفنون الجميلة، والجامعات البحثية وتقدم برامج الدراسات العليا، وتخضع جميع مؤسسات التعليم العالي للتشريعات الوطنية والقوانين المنظمة ذات الصلة (European Commission, 2024, P.1).

تتمتع الجامعات الدنماركية بنظام حوكمة جيد وفعال، بما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، ويضمن تحقيق التميز المؤسسي، وتتعدد الجهات المنوط بها تفعيل مبادئ الحوكمة، وسيعرض البحث الحالي هذه الجهات على النحو التالي: (Ministry of Higher Education and Science, 2011, PP. 3 - 5).

- **مجلس الجامعة:** ويُمثل الهيئة العليا الحاكمة للمؤسسة الجامعية، ويتولى المجلس حماية مصالح الجامعة كمؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية، كما يتحمل مسؤولية تحديد المبادئ التوجيهية لتنظيمها وإدارتها وتطويرها على المدى البعيد، حيث يضع المجلس النظام الأساسي للجامعة ويعتمده من قبل وزير التعليم العالي.

- **المجلس الأكاديمي:** ويختص بأداء عدة مهام منها: إبداء آراءه ومقترحاته بشأن القضايا التعليمية والبحثية الإستراتيجية وخطط التبادل المعرفي، ومنح شهادات درجتي الماجستير والدكتوراة.

- **المجالس الدراسية:** وتضطلع مجالس الدراسة بمسؤولية إعداد تنظيم البرامج الدراسية بجامعة كوبنهاجن، وضمان جودة العملية التعليمية.

- **لجان الدكتوراة:** وتتولى هذه اللجان عدة مهام منها: الموافقة على تدريس مقررات الدكتوراة، وتقديم التوصيات الصلة بشأن تشكيل لجان التقييم، وكذلك إبداء الآراء والمقترحات بشأن تقييم برامج الدكتوراة والإشراف عليها.

وسيتناول البحث الحالي تجربة جامعة كوبنهاجن The University of Copenhagen في مجال تفعيل أنظمة المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكان العمل، كنموذج ناجح لجامعة دنماركية عريقة ومتميزة تصدر قائمة التصنيفات العالمية، وذلك على النحو التالي:

➤ **تجربة جامعة كوبنهاجن الدنماركية في مجال تفعيل أنظمة المساءلة لمواجهة التنمر بمكان العمل**
تأسست جامعة كوبنهاجن عام 1479م، وتُعد أقدم جامعة في الدنمارك، فضلاً عن كونها واحدة من أقدم الجامعات في شمال أوروبا، وأحد أهم الجامعات الأوروبية الرائدة على مستوى العالم في جميع المجالات التعليمية والبحثية، ومقرها بالعاصمة مدينة كوبنهاجن الدنماركية (University of Copenhagen, 2024)، وتتصدر المراتب الأولى في التصنيفات العالمية، فعلى سبيل المثال: جاءت جامعة بالمرتبة (100) في تصنيف كيو إس QS العالمي لعام 2024 - 2025م (QS World University Rankings, 2024)، والمرتبة (103) في تصنيف جامعة تايمز للتعليم العالي العالمية لعام 2024م (The Times Higher Education, 2024).

تُعد جامعة كوبنهاجن كياناً قانونياً مُستقلاً بذاته بموجب القوانين والتشريعات المنظمة لعمل مؤسسات التعليم العالي كقانون الجامعات الدنماركية، وهي أيضاً مؤسسة ممولة من الدولة وتعمل ضمن الإدارة العامة تحت إشراف وزير التعليم العالي والعلوم (University of Copenhagen, 2021) كما أتاح لها قانون الجامعات الدنماركية حرية تشكيل هيكلها التنظيمي (الإداري) وفقاً لما تراه مناسباً لمواردها وإمكاناتها، وفي ضوء اللوائح الإدارية المنظمة لعملها الجامعي، والتي تتفق مع هذا القانون (Ministry of Higher Education and Science, 2011, OP.Cit, PP.1 - 12)، حيث تتعدد الجهات المنوط بها تفعيل الحوكمة الرشيدة بجامعة كوبنهاجن باعتبارها جامعة دنماركية ينطبق عليها ما ورد بقانون الجامعات الدنماركية، الأمر الذي يُعد في حد ذاته تفعيلاً لمدخل المساءلة، وتشمل هذه الجهات (مجلس الجامعة المركزي، ومجلس النواب، والمجالس الأكاديمية، ومجلس الشيوخ، والمجالس الدراسية). وتُعلن جامعة كوبنهاجن عن سياساتها ولوائحها التي تنتهجها في الإدارة بكل شفافية ومصداقية، حيث تتبنى مجموعة من اللوائح والسياسات العامة والمبادئ التوجيهية، والقيم الأخلاقية في العمل اليومي، والتي تُعد في حد ذاتها إرساءً وترسيخاً لمدخل الحوكمة الرشيدة بصفة عامة والمساءلة بصفة خاصة، كما

تُعد بمثابة تفعيل لمجالات المساءلة بداخلها، وتتجلى مجالات المساءلة التي تُفعلها جامعة كوبنهاجن لمواجهة التنمر بكافة أنواعه ومظاهره داخل بيئة عملها الجامعية فيما يلي:

أولاً: تفعيل جامعة كوبنهاجن لمجال الانضباط الوظيفي/ الانضباط في العمل Work Discipline

تتبنى جامعة كوبنهاجن مجموعة من السياسات الجامعية ذات الصلة بتفعيل مجال الانضباط الوظيفي لمواجهة التنمر، وسيتم عرضها على النحو التالي:

- سياسة الصحة والسلامة المهنية بجامعة كوبنهاجن

تم اعتماد هذه السياسة من قبل لجنة الصحة والسلامة المهنية بجامعة كوبنهاجن في 23 يناير عام 2014م بشأن بيئة العمل الجامعية، وتهدف سياسة الصحة والسلامة إلى المساعدة في تنفيذ استراتيجية الجامعة من خلال التركيز على تعزيز العلاقات الداخلية والهوية المشتركة، وتهيئة بيئة جامعية مُلهمة وإبداعية وجذابة تتبنى ثقافتها الانفتاح والإبداع في جميع المجالات والتخصصات المختلفة، ويتمتع جميع أعضائها بالاحترام والتقدير المتبادل والعلاقات الإنسانية الجيدة خالية من جميع السلوكيات غير الأخلاقية والتي يأتي التنمر في مقدمتها، ووفقاً لهذه السياسة تتعهد جامعة كوبنهاجن بإنشاء أطر جيدة للتنمية المستمرة للأعضاء الموهوبين والمُبدعين، والسعي نحو توفير بيئة عمل صحية وأمنة يشعر العاملون فيها بالأمان والراحة والرفاهية المُستدامة مواكبة لأحدث التطورات التقنية والاجتماعية بالمجتمع، وتطوير هذه البيئة بما يضمن الحفاظ على سمعة جامعة كوبنهاجن ومكانتها كجامعة ناجحة ورائدة دولياً (University of Copenhagen, 2024, P. 1).

كما تُفعل جامعة كوبنهاجن هذا المجال من خلال تبني مجموعة من الآليات يتمثل أهمها في:

• امتثال جميع أعضاء المجتمع الجامعي للوائح والأنظمة والسياسات الجامعية والمبادئ التوجيهية الأخلاقية ذات الصلة بالحفاظ على أمن واستقرار البيئة الجامعية (University of Copenhagen, 2024).

• تؤمن جامعة كوبنهاجن أن مواردها البشرية من العاملين المتميزين والطلاب الموهوبين يُمثلون أهم أصولها؛ كونهم يتحملون مسؤولية أنفسهم ومؤسستهم ويسعون لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وطموحاتها المستقبلية على الوجه الأكمل، لذا تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتعزيز الرضا والرفاهية المُستدامة لديهم، وتسعى بصورة مستمرة نحو بناء مجتمع جامعي قوي ومُلتزم مهنيًا وأخلاقياً (University of Copenhagen, 2023, P. 9).

ثانياً: تفعيل جامعة كوبنهاجن لمجال الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) Job Performance

تتبنى جامعة كوبنهاجن مجموعة من الأنظمة الجامعية ذات الصلة بتفعيل مجال الأداء الوظيفي لمواجهة التنمر، وسيتم عرضها على النحو التالي:

- تتبنى جامعة كوبنهاجن مجموعة من المبادئ التوجيهية (الإرشادات) لمراجعة أداء العاملين وتطويرهم، حيث قررت لجنة التعاون العامة بالجامعة في اجتماعها المُنعقد بتاريخ 21 يونيو عام 2007م، أن تكون عملية مراجعة وتقييم أداء العاملين وكذلك تنميتهم وتطويرهم إلزامية، وهذا يعني أن كل مدير أو رئيس عمل يُعد مسؤولاً مسؤولية كاملة عن إدارة وتنظيم شئون مرؤوسيه، وإجراء المتابعات والتقييمات الدورية ذات الصلة بتحسين وتطوير جودة أداء العاملين على النحو المرغوب (University of Copenhagen, 2024, PP. 1-3).

- تتبنى جامعة كوبنهاجن سياسة واضحة وشاملة ومُرضية بشأن رواتب العاملين بها تسمى "سياسة الأجور"، حيث تُشكل جزءاً من سياسة شئون العاملين بالجامعة، ويتم تحديد الراتب بناءً على الواجبات والمسئوليات الوظيفية والمؤهلات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الفرد ومدى توظيفه لها بما يضمن

تحقيق الطموحات الإستراتيجية للجامعة وفقاً لخطتها الإستراتيجية 2030م، وتنطبق هذه السياسة على جميع العاملين بجامعة كوبنهاجن، وتُجرى التعديلات عليها بصفة دورية من قبل الجهات المعنية (University of Copenhagen, 2024, PP. 1-5).

- تُشجع جامعة كوبنهاجن جميع أعضائها على بذل أفضل أداء، وذلك من خلال منحهم العديد من الجوائز والمكافآت التشجيعية مثل: جائزة الباحث المتميز، منح بحثية تابعة لمجلس الأبحاث الأوروبي، ومنح درجة الدكتوراة الفخرية (University of Copenhagen, 2024).

ثالثاً: تفعيل جامعة كوبنهاجن لمجال أخلاقيات المهنة Professional Ethics

تتبنى جامعة كوبنهاجن مجموعة من المبادئ التوجيهية الأخلاقية ذات الصلة بتفعيل مجال أخلاقيات المهنة لمواجهة التنمر، وسيتم عرضها على النحو التالي:

- المبادئ التوجيهية (الإرشادات) للوقاية من مظاهر السلوك العدواني المُسيء ومواجهته، بما في ذلك التنمر والتحرش الجنسي

يتمثل الغرض الرئيس من إعداد هذه المبادئ في منع انتشار السلوك العدواني المُسيء، وتحديد الإطار لكيفية التعامل معه داخل الحرم الجامعي، وتنطبق هذه المبادئ على جميع أعضاء جامعة كوبنهاجن ومُنسبائها، كما تتوقع الجامعة من الشركاء والزوار وجميع أصحاب المصلحة وكافة الأطراف المُستفيدة ذات الصلة بالمؤسسة الجامعية الالتزام بتطبيق هذه المبادئ واحترامها، وتناولت هذه المبادئ إجراءات الوقاية من خلال الجهود الرامية إلى تهيئة بيئة جامعية آمنة وصحية جيدة تصلح للعمل والدراسة، حيث تؤكد جامعة كوبنهاجن أن التنمر أو التحرش الجنسي أو أي مظهر آخر من مظاهر السلوكيات المُسيئة تجاه العاملين والطلاب غير مقبول ممارستها بأي شكل من الأشكال داخل الحرم الجامعي، ويحق لأي عضو من أعضاء الجامعة الاعتراض على السلوك المُسيء دون المساس بحياتهم العملية أو العلمية (الدراسية)، ويتحمل جميع أعضاء جامعة كوبنهاجن المسؤولية المشتركة بشأن تعزيز الثقافة الأخلاقية القائمة على مبادئ الاحترام والتقدير والشمول، ويقع على عاتق الرؤساء والمديرين مسؤولية إبلاغ جميع الأعضاء بأن ممارسة السلوك المُسيء أمرًا غير مقبول ولا تتسامح معه مُطلقاً Zero Tolerance، بالإضافة إلى مهمة توفير بيئة جامعية تدعم الحوار المفتوح والصادق، واتخاذ كافة التدابير والإجراءات التأديبية اللازمة في حالة انتهاك هذه المبادئ وارتكاب أي نوع من أنواع السلوكيات غير الأخلاقية التي تهدد أمن واستقرار البيئة الجامعية، وحددت جامعة كوبنهاجن السلوك المُسيء من حيث تعريفه ومظاهره، حيث يُعرف بأنه: تعرض شخص أو أكثر بشكل متعمد ومتكرر لسلوك يُنظر إليه على أنه مُهين من قبل الآخرين، ويُستخدم السلوك المُسيء بجامعة كوبنهاجن كمصطلح جامع وشامل للتنمر والتحرش الجنسي ومختلف الانتهاكات الأخلاقية التي تؤثر على الصحة النفسية والجسدية والعقلية للضحايا، ووفقاً لهذه المبادئ تتمثل مظاهر التنمر على سبيل المثال لا الحصر في: (التعليقات المؤذية والمُهينة - الصراخ - السخرية - التشهير والذي يكون على أساس العرق، أو الدين، أو اللون، أو الجنس، أو العمر، أو الهوية، أو الإعاقة، أو المعتقدات والآراء السياسية - تقويض المهام الوظيفية - الإهانة غير العادلة لأداء أو مهارات الطلاب أو العاملين) بينما تتمثل مظاهر التحرش الجنسي على سبيل المثال لا الحصر في: (اللمس غير المرغوب فيه، والنكات والتعليقات ذات الإيحاء الجنسي وغير المرغوب فيها)، كما تحدد الجامعة إطار التعامل مع السلوك المُسيء وكيفية الإبلاغ عنه، ففي حال تعرض أي عضو من أعضاء جامعة كوبنهاجن لأي نوع من أنواع السلوكيات غير الأخلاقية سالفة الذكر بشكل مباشر أو غير مباشر في سياق العمل أو الدراسة فإن لدى العضو عدة خيارات أو بدائل مختلفة لمعالجة المشكلة، ويتمثل أهمها في: (التحدث إلى شخص مسئول في حالة التعرض للسلوك المُسيء - يمكن للجميع التواصل مع خدمة الاستشارة النفسية بالجامعة بشكل مجهول - الاتصال

بالمدير/ رئيس العمل المباشر)، وتؤخذ جميع الشكاوى والاستفسارات على محمل الجد وبأسرع وقت ممكن يتم التأكد من صحتها، ويتم التعامل معها بسرية تامة، بالإضافة إلى التعامل باهتمام واحترام مع طرفي النزاع، وينطبق ذلك على جميع أعضاء جامعة كوبنهاجن (University of Copenhagen, 2024, PP. 1-7).

رابعاً: تفعيل جامعة كوبنهاجن لمجال العلاقات الإنسانية Human Relations

تتبنى جامعة كوبنهاجن مجموعة من المبادئ الجامعية ذات الصلة بتفعيل مجال العلاقات الإنسانية لمواجهة التنمر، وسيتم عرضها على النحو التالي:

- تسمح جامعة كوبنهاجن لجميع الأطراف ذوي الصلة بالمشاركة في صنع القرارات الجامعية، وكذلك تقديم مقترحاتهم بشأن عمليتي الإصلاح والتطوير المؤسسي، ويتم ذلك من خلال تمثيل كل عضو من الأعضاء في المجالس الجامعية ذات الصلة (University of Copenhagen, 2024).

- تتبنى جامعة كوبنهاجن مجموعة من المبادئ التوجيهية لإشراك العاملين في التغييرات التنظيمية، حيث تؤكد على أهمية توفير بيئة عمل صحية وآمنة، تتسم بالتعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع أعضائها وبها قدرٍ كافٍ من المرونة التنظيمية اللازمة للتطوير المهني المستدام لجميع العاملين (University of Copenhagen, 2024, PP. 1-2).

- يتعاون جميع العاملون بجامعة كوبنهاجن مع بعضهم البعض داخل الوحدات التنظيمية من أجل حل القضايا الأكاديمية، والبحثية، والتعليمية، والإدارية، ومن أبرز اللجان ذات الصلة لجان التعاون Collaboration Committees، حيث تُسهم إسهامًا كبيرًا في تعزيز مبدأ التعاون بين الإدارة والعاملين، وتضع لجان التعاون المبادئ التوجيهية بشأن العمل وجميع الأمور والقضايا ذات الصلة بالعاملين، والمشروعات المتعلقة بعملية التغيير والتطوير، والتكنولوجيا الحديثة، وأنشطة التدريب التكميلية، والوضع المالي (University of Copenhagen, 2024, OP.Cit).

ويتضح من العرض السابق ما يلي:

- وضوح الرؤى والأهداف والسياسات الخاصة بجامعة كوبنهاجن فيما يتعلق بتفعيل مجالات المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكان للعمل.

- اعتبار تطبيق الحوكمة الرشيدة بصفة عامة والمساءلة بصفة خاصة أمرًا ضروريًا لا غنى عنه؛ لما لهما من دور مهم وفعال في الارتقاء بمستوي الجامعات الدنماركية، ومن ثم تحقيق جودتها وتميزها.

المحور الرابع: متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل على ضوء التجربة الدنماركية

تتنوع متطلبات تعزيز المساءلة بالجامعات لتشمل ما يلي:

1- متطلبات قانونية وتشريعية

وتشمل ما يلي:

- توافر حرية معلوماتية ونظام دقيق لمتابعة ورقابة وضبط أداء جميع أعضاء المؤسسة الجامعية في حال تقصيرهم أو إساءة استخدام سلطتهم الوظيفية لتحقيق المصالح الشخصية.

- وجود نظام قانوني واضح ودقيق للإبلاغ عن كافة السلوكيات والممارسات المنافية لأخلاقيات المهنة الجامعية. (الشهري، 2023، ص 24).

2- متطلبات إدارية وتنظيمية

وتشمل ما يلي:

- ضرورة تمتع المؤسسة الجامعية بالاستقلالية الكاملة بمختلف أنواعها (الاستقلالية المالية- الاستقلالية الأكاديمية- الاستقلالية الإدارية).

- تعزيز مبدأ الديمقراطية المنضبطة داخل بيئة العمل الجامعية، وإتاحة الفرصة الكاملة لأصحاب المصلحة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن التطوير المؤسسي، وتوفير بيئة جامعية داعمة تساعد على تطبيق المساءلة بطريقة فعالة تُمكنها من تحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية على النحو المرغوب (Ahmed and Hali, 2023, P. 113).

3- متطلبات اجتماعية وثقافية

وتشمل ما يلي:

- إيلاء المزيد من الاهتمام بنشر ثقافة المساءلة داخل بيئة العمل الجامعية، ورفع درجة الوعي الثقافي لدى جميع العاملين بأهميتها وأهدافها وفوائد تطبيقها، وذلك من خلال إعداد وتنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل المختلفة (مخلوفي، وبلخوخ، 2022، ص 488).

ويُضيف البحث الحالي المتطلبات المادية؛ لما لها من دور مهم في تعزيز المساءلة بالجامعات، وسيتم عرضها على النحو التالي:

4- متطلبات مادية

وتشمل ما يلي:

- ضرورة توافر الموارد المادية اللازمة لتفعيل المساءلة داخل المؤسسة الجامعية.
- زيادة الدخل المادي لجميع أعضاء المجتمع الجامعي بما يتناسب مع الجهد المبذول، وبما يضمن تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية.

المحور الخامس: مظاهر التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل نظرياً

عند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار بعض السلوكيات التنمرية بين جميع أعضائها، حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات انتشار عدة مظاهر متنوعة للتنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل، وسيعرض البحث الحالي بعض هذه المظاهر، وذلك على النحو التالي:

1- **الإساءة اللفظية أو الكلامية:** تُعد الإساءة اللفظية أو الكلامية مظهرًا غير أخلاقيًا من مظاهر التنمر التي يرتكبها بعض أعضاء المجتمع الجامعي داخل بيئة العمل الجامعية أو خارجها أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وتهدف إلى إلحاق الضرر والأذى المتكرر والمتعمد ضد الآخرين، وعند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار مظهر الإساءة اللفظية أو الكلامية بين بعض أعضائها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عمر، وعلي، مرجع سابق، ص 122 - 124)، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تعرض بعض أفراد العينة إلى سماع الألفاظ غير اللائقة أخلاقيًا بصوتٍ مرتفع بمتوسط (4,65) وبدرجة انتشار كبيرة جدًا، ويتم ممارسة هذا الفعل غالبًا من قبل بعض الأعضاء الذين يمتلكون منصبًا وظيفيًا أعلى تجاه الأعضاء الأقل منهم في المنصب الوظيفي وجاء هذا المظهر في المرتبة الأولى، بينما جاء في المرتبة الثالثة تعرض بعض أفراد العينة إلى المضايقات اللفظية أمام الزملاء بمتوسط (4,15) وبدرجة انتشار كبيرة، وجاء في المرتبة الرابعة تعرض بعضهم للصراخ أثناء العمل بمتوسط (4,10) وبدرجة انتشار كبيرة، كما شعر بعض أفراد العينة بانخفاض رغبتهم في العمل نتيجة للتهديدات المستمرة التي يتعرضون لها أثناء أداء عملهم، وجاء ذلك في المرتبة الخامسة بمتوسط (4,07) وبدرجة انتشار كبيرة، كما أظهرت النتائج تعرض بعض أفراد العينة إلى الإهانات المستمرة والتهكم سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمتوسط (4,01) وبدرجة انتشار كبيرة، بالإضافة إلى معاملة بعضهم

البعض بطريقة غير أخلاقية تدل على قلة الاحترام والتقدير لبعضهم البعض بمتوسط (3,98) وبدرجة انتشار كبيرة.

كما أظهرت نتائج دراسة (عبد الصمد، 2020، ص 337) تعرض بعض أفراد عينتها للتنمر بمظاهره المتنوعة، فتوصلت النتائج إلى أن أكثر أبعاد التنمر انتشارًا بُعدي التهديدات الوظيفية والنقد والإهانة، حيث زادت درجة انتشارهما عن المتوسط، ف جاء بُعد التهديدات الوظيفية بمتوسط (3,32)، بينما جاء بُعد النقد والإهانة بمتوسط (3,23)، وذكر أفراد العينة أن أكثر التهديدات الوظيفية التي تعرضوا لها تمثلت في: نقلهم من وظائفهم إلى وظائف أخرى دون مبرر واضح بمتوسط (3,50)، وتهديدهم باستخدام اللوائح أو تقارير الكفاءة ضدهم بمتوسط (3,36).

2- النقد المستمر: يؤدي النقد المستمر إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم، ويقوض مستوى دافعيتهم ورغبتهم تجاه أدائهم الوظيفي، ويسهم كذلك في زيادة شعورهم بالإحباط والاكتئاب، وعند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار مظهر النقد المستمر بين بعض أعضائها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (هوارى، 2022، ص ص 158 - 163) التي أظهرت نتائجها انتشار التنمر النفسي بين أفراد العينة بنسبة مئوية 48,18%، وجاء في المرتبة الأولى من حيث دراجة التوافر، وذكر أفراد العينة أن أكثر ممارسات التنمر النفسي التي تعرضوا لها تمثلت في: الشعور بالنقد المستمر والذي ينعكس سلبًا على معنويات العاملين فيؤدي إلى تدميرها وتحطيمها بنسبة مئوية 77,28%، وشعور بعض العاملين بقلّة تقدير مجهوداتهم وإنجازاتهم على النحو المرغوب بنسبة مئوية 63,95%، كما كشفت النتائج أيضًا تعرض بعض العاملين لإلقاء اللوم من قبل بعض زملائهم دون وجه حق بنسبة مئوية 52,35%.

3- الضغط غير المبرر: يُشكل الضغط غير المبرر عبئًا نفسيًا وجسديًا على العاملين ببيئة العمل الجامعية، وعند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار مظهر الضغط غير المبرر بين بعض أعضائها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عبد الصمد، مرجع سابق، ص 338)، حيث توصلت نتائجها إلى انتشار بُعد الضغط غير المبرر بين العاملين بدرجة انتشار متوسطة، وبمتوسط (2,83)، حيث ذكر أفراد العينة إن أكثر ممارسات الضغط غير المبرر التي تعرضوا لها تمثلت في: تكليفهم بمهام إضافية دون زملائهم في القسم بمتوسط (3,35)، وتكليفهم بمهام أثناء فترات الراحة بمتوسط (2,72)، وتحديد مواعيد مستحيلة لإنهاء بعض المهام بمتوسط (2,66)، كما أظهرت نتائج دراسة (هوارى، مرجع سابق، ص 159) إفادة بعض أفراد عينته بتعرضهم للضغط غير المبرر من خلال تعمد بقاءهم في العمل لساعات إضافية دون الآخرين بنسبة مئوية 40,49%.

4- تفويض العمل: إن تفويض عمل بعض الأعضاء بصورة متكررة، والحد من سلطاتهم الوظيفية وصلاحياتهم ومسئولياتهم عمدًا يسهم في زيادة انتشار التنمر ببيئة العمل الجامعية، ويعوق تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، وعند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار مظهر تفويض العمل بين بعض أعضائها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عبد الصمد، مرجع سابق، ص ص 337 - 338)، والتي أظهرت نتائجها تعرض بعض أفراد العينة للتكليف بمهام وظيفية لا تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم بمتوسط (2,78)، وتكليفهم بمهام ليس لها معنى بمتوسط (2,67)، وكشفت نتائج الدراسة أيضًا عن تعرض بعض العاملين إلى التقليل من جهودهم في العمل أثناء تقييم أدائهم الوظيفي بمتوسط (3,35)، وسحب بعض المسؤوليات والصلاحيات دون مبرر واضح ودون مشاركتهم في اتخاذ هذا القرار بمتوسط (3,22).

5- الحرمان من استخدام الموارد: إن حرمان بعض أعضاء المجتمع الجامعي بشكل متكرر ومقصود من استخدام الموارد المسموح لهم باستخدامها يؤدي إلى العديد من الأضرار النفسية والجسدية التي تؤثر على

حياة الأعضاء الشخصية والمهنية والاجتماعية، وعند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار مظهر الحرمان من استخدام الموارد بين بعض أعضائها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عمر، وعلي، مرجع سابق، ص ص 122 - 124) التي توصلت إلى عدة نتائج من أهمها: قيام بعض الأعضاء بحجب المعلومات والبيانات عمدًا لمنع الآخرين من القيام بعملهم بمتوسط (4,0) وبدرجة انتشار كبيرة، واحتكار هذه المعلومات من قبل أشخاص بعينهم، وفسر ذلك بأنه ربما يكون هؤلاء الأشخاص من أصحاب السلطة، أو قد يرجع ذلك لاعتقادهم بأن امتلاكهم لهذه المعلومات يعطيهم قوة ومرجعية في العمل لا يريدون للآخرين أن يمتلكوها.

6- المراقبة المفرطة: تُعد المراقبة المفرطة لسلوك العاملين بالبيئة الجامعية ممارسة غير أخلاقية؛ كونها تُمثل انتهاكًا واضحًا لخصوصيات العاملين، وتعدّيًا صريحًا على حياتهم الشخصية، وعند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار مظهر المراقبة المفرطة بين بعض أعضائها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عبد الصمد، مرجع سابق، ص 337) التي أفاد بعض أفراد عينتها بتعرضهم لمراقبة عملهم بشكل زائد عن الحد الطبيعي بمتوسط (2,83).

7- العزل: يُشكل العزل مظهرًا غير أخلاقيًا من مظاهر التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، حيث يخلف وراءه العديد من الأضرار النفسية والجسدية التي تؤثر سلبًا على العاملين، وتغوق جهودهم وإنجازاتهم المهنية، وعند النظر إلى واقع الجامعات المصرية يتضح انتشار مظهر العزل بين بعض أعضائها، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عمر، وعلي، مرجع سابق، ص 122)، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تعرض بعض أفراد العينة إلى نشر وترويج الشائعات الكاذبة ضدهم بمتوسط (4,04) وبدرجة انتشار كبيرة، وكشفت نتائج دراسة (عبد الصمد، مرجع سابق، ص 338) عن تعرض بعض العاملين إلى نشر وترويج بعض زملائهم للإشاعات الكاذبة ضدهم بمتوسط (3,38)، كما أظهرت نتائج دراسة (هوارى، مرجع سابق، ص 159) تعرض بعض أفراد العينة للتهميش بسبب البنية الجسدية الضعيفة مقارنةً بزملاء العمل بنسبة مئوية 31,85%.

ويتضح مما سبق عرضه في هذا المحور أن هناك انتشار لبعض مظاهر التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل، الأمر الذي دعا إلى ضرورة تبني مدخل المساءلة، وضرورة تفعيل مجالاته الأربعة المتمثلة في: (الانضباط الوظيفي - الأداء الوظيفي - أخلاقيات المهنة - العلاقات الإنسانية)، والاستفادة من التجربة الدنماركية كنموذج ناجح في مجال تفعيل أنظمة المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل؛ سعيًا لتحقيق جودة وتميز الجامعات المصرية، ومن ثم تحسين وضعها بين نظرائها من الجامعات العربية والأجنبية.

وبناءً على ما سبق تناوله من إطار نظري، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج النظرية ذات الصلة يتمثل أهمها فيما يلي:

- يُعد التنمر في مكان العمل أحد التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي؛ كونه يُمثل سلوكًا غير أخلاقيًا يتنافى مع أخلاقيات المهنة الجامعية.
- تتعدد أسباب انتشار التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل ومنها: غياب العدالة التنظيمية، وغياب الرقابة والمساءلة، وجهل بعض أعضاء المجتمع الجامعي بحقوقهم وواجباتهم، والافتقار إلى وجود سياسة واضحة وخطة إستراتيجية شاملة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل والحد منه.
- يؤثر التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل تأثيرًا سلبيًا على أمن واستقرار المؤسسة الجامعية.
- تُعد المساءلة مدخل لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل؛ كونها تهدف إلى ضمان التزام المؤسسة الجامعية بالقيم والمبادئ الأخلاقية المجتمعية، كما تُسهم في زيادة مستوى الوعي الثقافي والقانوني لدى

جميع أعضاء المجتمع الجامعي فيما يتعلق بحقوقهم القانونية وواجباتهم الوظيفية، وذلك من خلال تفعيل مجالاتها الأربعة والمتمثلة في (الانضباط الوظيفي - الأداء الوظيفي - أخلاقيات المهنة - العلاقات الإنسانية) داخل بيئة العمل الجامعية.

- تمثل التجربة الدنماركية نموذجًا ناجحًا في تفعيل مجالات المساءلة (الانضباط الوظيفي - الأداء الوظيفي - أخلاقيات المهنة - العلاقات الإنسانية) لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، حيث تتبنى خطط إستراتيجية وسياسات جامعية واضحة ومُعلنة بشأن مواجهة التنمر داخل بيئة العمل الجامعية.

- هناك انتشار لبعض مظاهر التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل لتشمل: (الإساءة اللفظية أو الكلامية - النقد المستمر - الضغط غير المبرر - تفويض العمل - الحرمان من استخدام الموارد - المراقبة المُفرطة - العزل)، الأمر الذي يخلف وراءه العديد من الآثار السلبية ويؤثر على جودة وسمعة المؤسسات الجامعية المصرية.

المحور السادس: المقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل على ضوء التجربة الدنماركية

وبناءً على ما سبق عرضه من إطار نظري، يُقدم البحث مجموعة من المقترحات الإجرائية ذات الصلة بتحقيق متطلبات تعزيز المساءلة لمواجهة التنمر بالجامعات المصرية كمكانٍ للعمل على ضوء التجربة الدنماركية، وذلك على النحو التالي:

1- تفعيل مجال الانضباط الوظيفي، ويتم ذلك من خلال عدة آليات من أبرزها:

- إفصاح المؤسسة الجامعية عن القوانين والتشريعات والسياسات الحاكمة لسير العمل الجامعي، والتأكد من دقتها ووضوحها للجميع، وذلك من خلال الإعلان عنها أثناء اجتماعات المجالس، وإتاحتها للجميع ورقياً أو إلكترونياً عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة.

- نشر ثقافة الانضباط الوظيفي داخل بيئة العمل الجامعية، وذلك من خلال إعداد ورش العمل والندوات والمؤتمرات والبرامج والدورات التدريبية ذات الصلة.

- تحفيز أعضاء المؤسسة الجامعية على الالتزام والانضباط الذاتي والوظيفي، ويتم ذلك من خلال صرف الحوافز والمكافآت المتنوعة، وإقامة المسابقات السنوية بصفة دورية لاختيار أفضل شخص ملتزم بالقوانين والتشريعات الجامعية وتكريمه من قبل الإدارة الجامعية.

- إعداد خطة إستراتيجية واضحة ومُعلنة لمواجهة التنمر بالجامعات كمكانٍ للعمل، ويتم مشاركتها بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال الإعلان عنها أثناء اجتماعات المجالس، وإتاحتها للجميع ورقياً أو إلكترونياً عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة.

2- تفعيل مجال الأداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال عدة آليات من أبرزها:

- توفير نظام قياس مقنن؛ لقياس أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال استخدام وسائل وأدوات تقويم دقيقة وعادلة، وفقاً لمجموعة من المعايير الواضحة والمقننة يتم الإفصاح عنها مسبقاً والتأكد من وضوحها للجميع.

- تعزيز الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل الجامعية، ويتم ذلك من خلال توفير كافة الاحتياجات المادية والمعنوية والصحية والترفيهية لجميع أعضاء المؤسسة الجامعية.

3- تفعيل مجال أخلاقيات المهنة، ويتم ذلك من خلال عدة آليات من أبرزها:

- نشر الثقافة الأخلاقية داخل بيئة العمل الجامعية، وذلك من خلال إعداد ورش العمل والندوات والمؤتمرات والبرامج والدورات التدريبية ذات الصلة، وإعداد مقررات دراسية ذات صلة وثيقة بتنمية الأخلاق والبادئ الجامعية في نفوس الطلاب.

- تبني نظام إداري فاعل ورشيد، يتمثل الهدف من إعداده في إجراء تقييم دوري لقياس مدى التزام جميع أعضاء المجتمع الجامعي بأخلاقيات المهنة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تعدد جهات التقييم (رؤساء - زملاء - طلاب - تقييم ذاتي).
- تحفيز أعضاء المجتمع الجامعي المُلتزمين بأخلاقيات المهنة، ويتم ذلك من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تشجع غيرهم على الاقتداء بهم.

4- تفعيل مجال العلاقات الإنسانية، ويتم ذلك من خلال عدة آليات من أبرزها:

- تأصيل مجال العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل الجامعية، ويتم ذلك من خلال إعداد ورش العمل والندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية ذات الصلة بكيفية تعزيز مهارات العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة الجامعية، وإعداد مقرر عن العلاقات الإنسانية وتضمينه داخل المناهج الدراسية.
- إعداد وتنظيم الأنشطة والفاعليات المختلفة التي تعزز جودة العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة الجامعية، كإعداد ورش العمل والندوات والدورات التدريبية والمسابقات المختلفة.

مقترحات البحث

- يقترح البحث الحالي إجراء دراسات مستقبلية عن التنمر في مكان العمل ومنها:
- إجراء دراسة مقارنة عن التنمر في مكان العمل بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة.
- دور العدالة التنظيمية في مواجهة التنمر في مكان العمل بالجامعات.
- تأثير التنمر في مكان العمل على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- آليات مقترحة لمواجهة التنمر في مكان العمل بالمدارس.

قائمة المراجع المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم رضا، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز (2023): تأثير التماثل التنظيمي على التمر الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة 6 أكتوبر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ع 2.
- أبو النيل، هانم أحمد (2023): دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات النرويجية والسويسرية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س 8، ع 18.
- أحمد، ناصر سيد وآخرون (2008): *المعجم الوسيط*، بيروت - لبنان، دار إحياء التراث العربي.
- الحاج، محمد عباس (2013): العوامل المؤثرة على الانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية لكلية التجارة - جامعة النيلين، *مجلة كلية العلوم الإدارية للبحوث العلمية*، جامعة أم درمان الإسلامية - كلية العلوم الإدارية، السودان، ع 1.
- الحارثي، عبد الله بن صالح (2013): *المساءلة التربوية*، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أرنوط، بشرى إسماعيل (2017): التمر في بيئة العمل وعلاقته بكل من جودة القيادة والاكتمال لدى أعضاء هيئة التدريس، *مجلة آداب ذي قار*، جامعة ذي قار - كلية الآداب، ع 23.
- السيد، صفاء إبراهيم (2022): الحوكمة الرشيدة مدخل لمواجهة الفساد الأكاديمي في بعض الجامعات المصرية، *رسالة ماجستير*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- الشباطات، محمد علي (2018): مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، مج 38، ع 2.
- الشهري، أسماء علي (2023): واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث - غزة، مج 7، ع 5.
- الشياب، أحمد محمد، وأبو حمور، عنان محمد (2011): *مفاهيم إدارية معاصرة*، الأردن - عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- العمرى، العنود عبد الله (2022): أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على موظفي جامعة جدة)، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، المملكة الأردنية الهاشمية، مج 3، ع 27.
- الغليقة، عبد الله بن عبد العزيز، والحربي، شذى بنت سلطان (2021): التفويض وعلاقتها بالمساءلة الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية، مج 1، ع 2.
- التكالي، كريمة علي، وزين عبد العزيز محمد (2020): العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع 25.
- الكبيسي، عبد الواحد حميد وآخرون (2012): *أخلاقيات وآداب مهنة التدريس الجامعي*، العراق، مركز ديبونو لتعليم التفكير.

آل رشيد، ملاك بنت محمد، والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن (2019): واقع ممارسات العدالة التنظيمية في البيئة الأكاديمية وأثرها على سلوك التمر: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث بغزة، مج 3، ع 13.

المغربي، محمد الفاتح (2020): *حوكمة الشركات*، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. النور، رانيا ياسين (2018): *المساءلة، مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع 202.

الوديان، شارع بن عائض (2016): *العلاقات الإنسانية السائدة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سلمان بن عبد العزيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي*، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية - جامعة عين شمس، مج 40، ع 1.

خفاجة، مي السيد (2021): *التمر (المدرسي- الإلكتروني- الوظيفي- المجتمعي- الإسلامي)*، القاهرة، دار الكتاب الحديث.

دسوقي، عيد ربيع (2021): *دراسة العلاقة بين سلوك التمر في العمل والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

رؤوف، سامي عبد الفتاح، والربيعي، عبد كاطع (2015): *العلاقات الإنسانية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام والتدريسيين*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، العراق، ع 118.

زرقوط، سارة وآخرون (2023): *الالتزام بأخلاقيات الأستاذ الجامعي ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي (بالإشارة إلى الجامعات اليابانية)*، *مجلة التمكين الاجتماعي*، مج 5، ع 1.

زيان، عبد الرازق محمد (2015): *استراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء العوامل المفسرة له: دراسة ميدانية*، *مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية*، مج 25، ع 2.

سرحان، ياسر عبد الله (2014): *المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة*، الرياض - السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

سعفان، رشا محمود (2021): *تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي "دراسة ميدانية بجامعة المنصورة"*، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة المنصورة.

سلطان، حكمت رشيد (2017): *نحو جامعات ذكية من خلال تبني معايير الحوكمة الجامعية "دراسة في عينة من الجامعات الأهلية في مدينة دهوك"*، *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، العراق، مج 9، ع 2، متاح على الرابط التالي: <https://doi.org/10.25007/ajnu.v9n2a845> ، تاريخ الدخول: 2024/4/15.

صاحب، حسن عليوي، والفتلاوي، ميثاق هاتف (2023): *دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين "دراسة حالة لعينة من موظفي جامعة الامام الكاظم في بابل"*، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، العراق، مج 19، ع 76.

عبدالصمد، خديجة يحيى (2020): *أثر المتغيرات الديموجرافية والوظيفية على العلاقة بين التمر في مكان العمل والالتزام التنظيمي بالتطبيق على جامعة الأزهر بمحافظة القاهرة*، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، كلية التجارة - جامعة الأزهر، ع 23.

عبدلي، نعيمة (2022): عن مبادئ أخلاقيات مهنة التعليم والآداب الجامعية، **المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية**، جامعة عمار ثلجي الأغواط - كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، مج 6، ع 1.

عبيدو، علي إبراهيم، ومحمود، أحمد عبد الفتاح (2018): **المدخل إلى الكتابة العلمية للرسائل والبحوث والنشر العلمي الدولي**، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
علي، أماني عبد الفتاح (2018): **مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

عمر، حمدي أحمد، وعلي، وفاء محمد (2021): **التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي: دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج**، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 10، ع 1.

فرج، شدى بنت إبراهيم (2017): **المساءلة الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، **مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية**، جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية، مج 4، ع 15.

لفته، بيداء ستار، وإبراهيم، مها صباح (2020): **أشكال الاستقواء الوظيفي ودورها في مستويات الصراع من وجهة نظر عينة من العاملين في جامعة بغداد**، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد، مج 12، ع 4.

محمد، فاطمة زكريا (أكتوبر 2020): **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 157.

مخلوفي، علي، وبلخوخ سميرة (2022): **درجة إلمام أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمساءلة التعليمية في ظل متطلبات جودة التعليم العالي**، **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية**، الجزائر، مج 7، ع 1.

هوارى، حسام الدين عبد الرازق (2022): **دور التمر الإداري في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة بني سويف**، **مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**، كلية التربية الرياضية - جامعة بني سويف، مج 5، ع 9.

وزارة التربية والتعليم (1988): **الأطلس العربي**، جمهورية مصر العربية - القاهرة، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية، الإصدار السابع.

English References

Ahmed, Muneer and Moiz Hali, Shafei (2023): Accountability in the Governance of Higher Education Institutions in Pakistan, **Journal of Contemporary Studies**, Vol. 12, No. 1.

Azmat, Sameen et al (2023): A Study to Find the Association Between Workplace Bullying and its Effecting on Job Performance Among University Teachers of Punjab, Pakistan, **Pakistan Journal of Social Research**, Vol. 5, No. 2.

- Berglund, Danielle et al (2024): Workplace Bullying, Stress, Burnout, and the Role of Perceived Social Support: Findings from a Swedish National Prevalence Study in Higher Education, **European Journal of Higher Education**, Available at: <https://doi.org/10.1080/21568235.2023.2301588>, Accessed on: 7/1/2025.
- Björklund, Christina et al (2020): Early work-environmental Indicators of Bullying in an Academic Setting: a longitudinal Study of Staff in a Medical University, **Studies in Higher Education**, Vol. 46, Issue 12.
- Cambridge University Press (2024): **Meaning of bullying in English**, Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus, United kingdom, Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bullying>, Accessed on: 8/11/2024.
- Central Intelligence Agency (2024): **The World Factbook: Europe - Denmark**, Office of Public Affairs, Washington, USA, Available at: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/denmark/>, Accessed on: 21/9/2024.
- Cohen, Ya'arit Bokek et al (2022): The Unique Practices of Workplace Bullying in Academe: An exploratory Study, **Current Psychology**, part of Springer Nature, Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-03090-2>, Accessed on: 8/11/2024.
- Conco, D N et al (2021): Experiences of workplace bullying among academics in a health sciences faculty at a South African university, **South African Medical Journal**, Vol. 111, No. 4.
- European Commission (2024): **Denmark: Higher Education**, Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/denmark/higher-education>, Accessed on: 21/9/2024.
- Fijałkowska, Justyna (2017): Towards Accountability of Higher Education Institutions, **Przedsiębiorczość i Zarządzanie**, Vol. 18, No. 2, Part 2.
- Fonseca et al, Anabela dos Reis (2020): The role of internal auditing in promoting accountability in Higher Education Institutions, **Journal of Public Administration**, Vol. 54, No. 2.
- Goodboy et al, Alan K. (2022): Workplace Bullying in Academia: A Conditional Process Model, **Management Communication Quarterly**, Vol. 36, Issue 4.

- Hall et al, Angela T. (2017): An Accountability Account: A review and Synthesis of Theoretical and Empirical Research on Felt Accountability, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 38, Issue 2.
- Hollis, Leah P. (2015): **Bully University? The Cost of Workplace Bullying and Employee Disengagement in American Higher Education**, SAGE Open, Available at: <https://doi.org/10.1177/2158244015589997>, Accessed on: 20/9/2023.
- Hollis, Leah P. (2022): In the Room, but no Seat at the Table: Mixed Methods Analysis of HBCU Women Faculty and Workplace Bullying, **Journal of Education**, Vol.0 (0).
- Keashly, Loreleigh (2021): **Workplace Bullying, Mobbing and Harassment in Academe: Faculty Experience**, In Premilla D’Cruz et al (eds), Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors, Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, Vol 4. Springer, Singapore.
- Le Cuong, Pham et al (2020): Assessment of the Level of Accountability in the Context of the Development of Autonomy of Public Universities in Vietnam, **International Journal of Criminology and Sociology**, Vol. 9.
- Legatum Institute (2023): **The 2023 Legatum Prosperity Index: A Tool for Transformation Overview 2023**, London, United Kingdom, The Legatum Institute Foundation, Available at: <https://www.prosperity.com/rankings> , Accessed on: 22/8/2024.
- Medallon, Merlita Castillo (2013): Faculty Performance as A Function of Teaching Goals and Organizational Commitment, **International Journal of Scientific & Technology Research**, Vol.2, Issue11.
- Muazzam et al, Amina (2020): Problem-Focused Coping Strategies, Workplace Bullying, and Sustainability of HEIs, **Sustainability Journal**, Vol. 12, No. 24.
- Ministry of Foreign Affairs of Denmark (2024): **Quick Facts About Denmark**, The Official Website of Denmark (Denmark.dk), Available at: <https://denmark.dk/quick-facts>, Accessed on: 19/9/2024.
- Ministry of Higher Education and Science (2024): **Education: The Danish Education System: Principles for Education in Denmark**, Copenhagen, Denmark, Available at: <https://ufm.dk/en/education/the-danish-education-system/principles-for-education-in-denmark> , Accessed on: 21/9/2024.
- Ministry of Higher Education and Science (2024): **Education: The Danish Education System: General Organisation and Administration**,

- Copenhagen, Denmark, Available at: <https://ufm.dk/en/education/the-danish-education-system/general-organisation-and-administration> ,
Accessed on: 21/9/2024.
- Ministry of Higher Education and Science (28 June 2011): **The Danish (Consolidation) Act on Universities (The University Act)**, Copenhagen, Denmark, Available at: <https://ufm.dk/en/legislation/prevaling-laws-and-regulations/education/files/the-danish-university-act.pdf>, Accessed on: 21/9/2024.
- Nafei , Wageeh A. (2019): Workplace Bullying and Workplace Anxiety A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt, **International Journal of Case Studies** , Vol. 8, Issue 2.
- Nielsen, Morten Birkeland and Einarsen, Ståle Valvatne (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 Behavior**, Vol. 42.
- Okpo, Odumayak (2022): Work Ethics in the University: A Christian Work Ethics Perspective, **AKU: An African Journal of Contemporary Research**, Vol. 3, No. 1, A Publication of the Association for the Promotion of African Studies.
- QS World University Rankings (2024): **QS World University Rankings 2025: Top Global Universities: University of Copenhagen**, Available at: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings?search=Copenhagen> , Accessed on: 22 /9/2024.
- Rutgers University (2024): **Employee Discipline - Information for Supervisors**, The State University of New Jersey, Newark, USA, Available at: <https://uhr.rutgers.edu/employee-discipline-information-supervisors>, Accessed on: 5/7/2024.
- Song, Jia and Lai, Manhong (2022): Teaching by Conscience or Accountability? Academics' Perceptions and Responsibilities at two Universities in China, **Higher Education Policy**, Vol. 35.
- The Times Higher Education (2024): **World University Rankings 2024**, Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking?page=4#> , Accessed on: 22/9/2024.
- Trinity College Dublin, The University of Dublin (May 2016): **Dignity and Respect Policy**, Dublin, Ireland, Available at: <https://www.tcd.ie/about/policies/assets/pdf/dignity-and-respect.pdf>, Accessed on: 6/2/2024.

- University of Copenhagen (2024): **About the University of Copenhagen: History**, Available at: <https://about.ku.dk/profile-history/history/> , Accessed on: 22/9/2024.
- University of Copenhagen (2021): **About the University of Copenhagen: Statutes for the University of Copenhagen**, Available at: <https://about.ku.dk/management/board/statutes/> , Accessed on: 24/9/2024.
- University of Copenhagen (2024): **Personnel Policy: Personnel Policy Handbook: Occupational Health and Safety Policy for the University of Copenhagen**, Available at: [https://personalepolitik.ku.dk/english/personnel_policies/Occupational Health and Safety Policy for the University of Copenhagen.pdf copy](https://personalepolitik.ku.dk/english/personnel_policies/Occupational_Health_and_Safety_Policy_for_the_University_of_Copenhagen.pdf_copy) , Accessed on: 27/9/2024.
- University of Copenhagen (2024): **Personnel Policy: Personnel Policy Handbook: Personnel Policies at the University of Copenhagen**, Available at: https://personalepolitik.ku.dk/english/personnel_policies , Accessed on: 27/9/2024.
- University of Copenhagen (2023): **Creating Benefit for More People - Strategy 2030**, Available at: <https://about.ku.dk/strategy-2030/> , Accessed on: 26/9/2024.
- University of Copenhagen (2024): **Personnel Policy: Personnel Policy Handbook: Guidelines for the Prevention and Dealing with Allegations of Offensive Behaviour, Including Bullying and Sexual Harassment**, Available at: https://personalepolitik.ku.dk/english/personnel_policies/Guidelines-for-the-prevention-and-dealing-with-allegations-of-offensive-behaviour.pdf , Accessed on: 25/9/2024.
- University of Copenhagen (2024): **About UCPH: Organisation: Councils, Boards and Committees**, Available at: <https://about.ku.dk/organisation/councils-boards-committees/> , Accessed on: 24/9/2024.
- University of Copenhagen (2024): **Personnel Policy: Personnel Policy Handbook: Guidelines for Involving Personnel in Organizational Changes**, Available at: https://personalepolitik.ku.dk/english/personnel_policies/Guidelines_for_involving_personnel_in_organizational_changes.pdf , Accessed on: 25/9/2024.

University of Copenhagen (2024): **Personnel Policy: Personnel Policy Handbook: Guidelines for Employee Performance and Development Reviews at the UCPH**, Available at: https://personalepolitik.ku.dk/english/personnel_policies/Guidelines_for_employee_performance_and_development_reviews.pdf , Accessed on: 25/9/2024.

University of Copenhagen (2024): **Personnel Policy: Personnel Policy Handbook: Wage Policy for the University of Copenhagen**, Available at: https://personalepolitik.ku.dk/english/personnel_policies/Wage_Policy_for_the_University_of_Copenhagen_revised_June_2012.pdf , Accessed on: 26/9/2024.

University of Copenhagen (2024): **Research: Excellence**, Available at: <https://research.ku.dk/excellence/> , Accessed on: 26/9/2024.

Wang, Danni et al (2019): Building Relationships Through Accountability: An Expanded Idea of Accountability, **Organizational Psychology Review**, Vol. 9, Issue 2-3.

Western New England University (January 16, 2023): **Employee Discipline Policy**, Policy Library, Wilbraham, Massachusetts, USA, Available at: <https://wne.edu/human-resources/policies/employee-discipline.cfm> , Accessed on: 5/7/2024.

World Justice Project (2023): **World Justice Project (WJP) Rule of Law Index 2023**, Available at: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global>, Accessed on: 22/8/2024.