

آليات الحد من مخاطر التنمر الإداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية

د/ محمد محمد علي زيد
د/ إبراهيم شكري زكي

المقدمة ومشكلة البحث :

يعتمد نجاح المؤسسات الرياضية بشكل أساسي علي درجة استعداد العاملين لأداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم المهنية، كذلك منح الكثير من أوقاتهم وطاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ويؤدي عدم الاهتمام بعلاقات العاملين داخل هذه المؤسسات الي مخاطر قد تؤثر علي مسيرتها، ويعد التنمر الإداري أحد أبرز هذه المخاطر التي لا يمكن التهاون عنها.

ويعكس التنمر الإداري مجموعة من السلوكيات السلبية والتي تصيب العاملين نتيجة الاعتداء النفسي والمعنوي الذي يتعرض له داخل المؤسسة والذي يؤثر بشكل مباشر علي انجاز العمل وتحقيق المؤسسة الرياضية لأهدافها، ويعد من المفاهيم الخطيرة والمنتشرة في مكان العمل، سواء كان داخل التنظيم الرسمي أوالغير رسمي. (Moore، 2013، 540)

ويعد مفهوم التنمر من أحدث المفاهيم المتداولة في الميدان الإداري، كما أنه يركز علي فلسفه وأنماط إدارية مستبدة أصبحت جزءاً من المشكلات الإدارية وهي ظاهرة أخذت بالتنامي في مختلف دول العالم، حيث يحدث التنمر في المؤسسات الرياضية غالباً من خلال سلوكيات غير جسدية مؤذية وذلك بأن يقوم فرد أو مجموعه باستهداف فرد أو مجموعه أخري تسمي في هذا

-
- مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط .
 - مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط

السياق ضحية أو ضحايا، وهذا الاستهداف سلوك عدواني هدفه اكتساب السلطة علي حساب الآخرين أو الحصول علي مكاسب أخرى مختلفة مما يؤثر علي الروح المعنوية لدي العاملين. (Sweeney, 2007، 28)

والتنمر الاداري هو سلوك سلبي هادف داخل المستوي الوظيفي، أو في المستويات الوظيفية الأدنى، تجاه شخصاً آخر بطريقة مباشرة يمكن ملاحظتها، أو غير مباشره تستهدف الحاق الضرر وفرض السيطرة والقوة. (Poon, 2016، 10)

والتنمر الاداري داخل المؤسسات الرياضية يعبر عن صور المعاملة السيئة والمستمرة التي يتعرض لها موظف أو موظفون باستخدام وسائل السلطة لدي المدير، وتتجلى في أقوي صورها إجبار الموظف بعمل أو المزيد من الاعمال الاضافية والتي تكاد ألا تكون من ضمن اختصاصاته، تحت التهديد بالفصل، أو الجزاءات المتعددة.

كما يعتبر التنمر الاداري من أكثر السلوكيات التي تؤثر سلباً في نفوس العاملين وتعمل علي تقليل دافعية العاملين ورغبتهم في ممارسة النشاطات المطلوبة وترك وظائفهم وينتج عنه خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة الأساليب الخاطئه المتبعة في المؤسسات، كما أن له علي المدى البعيد أثر علي الانتاجية وعلي سمعة المؤسسة، كما أنه يؤثر بشكل سلبي علي عملية الابتكار والابداع في مكان العمل نتيجة المضايقات المستمرة علي العاملين. (صالح، احمد علي، ٢٠١٨، ٢٦)

لهذا وجد الباحثان ومن خلال الاحتكاك بصورة مباشرة، مع العديد من المؤسسات الرياضية ما يدعوا الحاجة الي دراسة أهم العلاقات المتواترة نتيجة التنمر الاداري داخل المؤسسات الرياضية بتنظيماتها الرسمية وغير

رسمية، كنتيجة للاحتكاك الغير مبرر والتعدي من بعض الموظفين أو الادارة علي ضحايا مثل هذا النوع من أنواع التعامل الاداري الغير مبرر والذي بات مهدداً إلي الاستقرار الوظيفي للكثير من المهوبين مما يجعل العمل عبئاً كبيراً علي كاهلهم، وفي هذا الصدد قام الباحثان باجراء دراسة استطلاعية مقننة ومن خارج عينة البحث علي عدد (٥٠) مفردة من العاملين بالمؤسسات الرياضية (مديريات الشباب والرياضة)، وبالمستويات الادارية المختلفة، في تساؤل صيغته: هل تعرضت الي التمر الاداري من زملائك أو رؤسائك سابقاً؟ وكانت نتيجة الدراسة الاستطلاعية تعرض ٨٠% من عينة الدراسة الاستطلاعية الي التمر الاداري، جراء أسباب متعددة من شأنها الاحباط، وعدم التقدير، وتفضيل الآخرين من زملائه، وكل هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر علي انتاجية المؤسسات الرياضية. مرفق(١)

ثانياً: اسباب تناول البحث:

- ١- الاحتكاك المباشر والامام بالعديد من الممارسات الادارية الغير لائقة من قبل الادارة والعاملين تجاه الآخرين داخل مديريات الشباب والرياضة.
- ٢- نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أكدت نتائجها علي تعرض ٨٠% من العاملين داخل مديريات الشباب والرياضة الي التمر الاداري.
- ٣- الاطلاع علي المراجع العربية والاجنبية في حدود إطلاع الباحثان ووفقاً للأطر المتبعه لا توجد دراسة استهدفت الحد من مخاطر التمر الاداري تجاه العاملين بمديريات الشباب والرياضة.
- ٤- نتائج وتوصيات الدراسات والابحاث السابقة والتي تتمثل في رزان علي مهيدات (٢٠١٩م) والتي هدفت الي الكشف علي التمر الاداري في الجامعات الاردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية لدي العاملين فيها، ودراسة الزعبي ومهيدات (٢٠١٤م) والتي هدفت الي التعرف علي سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في أحد الكليات الاردنية، وقد

توصلت النتائج الي ممارسة العاملين الاداريين سلوكيات التمر بمستوي عال، وأن درجة الموافقة علي سلوكيات التمر جاءت عالية جداً. ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، ونتائج الدراسات السابقة، لم يجد الباحثان أي دراسة اهتمت بتوضيح آليات الحد من مخاطر التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة، ومن هنا اتضح للباحثين مدى أهمية توضيح هذا الموضوع.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الي التعرف على آليات الحد من مخاطر التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وذلك من خلال التعرف علي:

١. واقع التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة.
٢. دور الموظفين في الحد من مخاطر التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة.
٣. دور رؤساء العمل والادارات في الحد من مخاطر التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة.

رابعاً: تساؤلات البحث:

١. ما واقع التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ؟
٢. ما دور الموظفين في الحد من مخاطر التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ؟
٣. ما دور رؤساء العمل والادارات في الحد من مخاطر التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ؟

خامساً: اجراءات البحث:

أ- منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاسلوب المسحي لمناسبة لطبيعة البحث.

ب-مجتمع البحث:

العاملين فى المستويات الادارية المختلفة داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.

ج- عينة البحث:

اختار الباحثان عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الإستبيان (٣٣٥) فرداً، تم استبعاد (٤٥) فرداً لعدم استيفاء استماراتهم لشروط التطبيق وعدم استكمال الإستجابات، وبذلك بلغ حجم العينة (٢٩٠) فرداً وممثلين لمجتمع البحث.

جدول (١)

تصنيف فئات البحث:

النسبة المئوية	العدد	الصفة
٢٤%	٧٠	العاملين داخل مديرية الشباب بدمياط
١٩%	٥٥	العاملين داخل مديرية الشباب بالاسكندرية
٢٢%	٦٥	العاملين داخل مديرية الشباب بالقاهرة
١٥%	٤٣	العاملين داخل مديرية الشباب ببورسعيد
٩%	٢٥	العاملين داخل مديرية الشباب بالغربية
١١%	٣٢	العاملين داخل مديرية الشباب بأسوان
١٠٠%	٢٩٠	المجموع

د- أدوات جمع البيانات :

١. استمارة الاستبيان:

تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثان واتبعت الخطوات

التالية لتصميمها:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة.
- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية.
- تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان.

وتم وضع ميزان تقدير ثلاثي للاستجابات على عبارات الاستبيان، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢)

الدرجة	ميزان التقدير	م
ثلاث درجات	نعم	-١
درجتان	الى حد ما	-٢
درجة	لا	-٣

سادسا: المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

١. الصدق:

حتى يتوصل الباحث الي صدق استمارة الاستبيان تم الاعتماد علي:
- صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض المحاور في صورتها الاولية، علي عدد (٨) من الخبراء، واجتمعت آراء الخبراء علي صلاحية المحاور الموضوعية من قبل الباحثان بنسبة تراوحت ما بين (٧٥% إلي ١٠٠%)، تم وضع العبارات الخاصة بكل محور وقد راعي الباحثان فيها السهولة وبساطة التعبير، تم التوصل الي الصورة الاولية لاستمارة الاستبيان وعرضها علي الخبراء، وقد ارتضي الباحث نسبة اتفاق لعبارات استمارة الاستبيان بلغت (٧٥%) لإجراء التعديلات علي هذه العبارات.

- صدق الاتساق الداخلي

بعد العرض علي الخبراء تم التوصل إلي الصورة التجريبية للاستمارة، وبذلك أصبح الاستبيان صادقاً وصالحاً للتطبيق علي المجموعة الاستطلاعية وهي (٥٠) فرد من داخل مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، واستهدفت الدراسة التعرف علي: (مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم

العينة - التعرف على أى صعوبات فى عملية التطبيق - إيجاد الصديق وتحديد الثبات)، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

- فهم عينة الدراسة للعبارات التي يتضمنها الاستبيان حيث لم يبدر من أي منهم الاستفسار عن أي عبارة من عبارات الاستبيان.

- وضوح التعليمات الخاصة بالاستبيان.

ثم قام الباحثان بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) فرداً من مجتمع البحث وخارج عينه البحث الرئيسي من (٢٠١٩/٤/١٥) إلى (٢٠١٩/٤/٢٥) واستعان الباحث لحساب معامل الصديق بالاتساق الداخلي للاستبيان.

- ومن خلال معامل ارتباط العبارات بمحاورها تم حذف العبارة رقم (٤) والعبارة رقم (١٣) والعبارة رقم (١٤) من المحور الاول، والعبارة رقم (٢٥) من المحور الثانى، والعبارة رقم (٣٧) من المحور الثالث.

- وكان معامل ارتباط المحاور بالاستمارة ككل كما هو موضح بجدول (٣):

جدول (٣)

معامل ارتباط المحاور بالاستمارة ككل (ن=٥٠)

م	المحاور	معامل
١	واقع التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر	*٠.٦٨٦
٢	دور الموظفين في الحد من مخاطر التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.	*٠.٨٩٣
٣	دور رؤساء العمل في الحد من مخاطر التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.	*٠.٤٤٩

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٢٧٦

من الجدول (٣)، يتضح: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند

مستوى معنوية (٠,٠٥) بين محاور الاستبيان والاستمارة ككل.

جدول (٤)
معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور التابعة لها،
وبينها والدرجة الكلية (ن=٥٠)

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠.٢٨٦	٣٢	٠.٣٦٤	١٦	المحور الأول (أ)	
٠.٣٢٣	٣٣	٠.٤٤١	١٧	٠.٣٤٥	١
٠.٢٩٥	٣٤	٠.٤٥٠	١٨	٠.٢٨٠	٢
٠.٣٤٥	٣٥	٠.٤٥٠	١٩	٠.٤٥٨	٣
المحور الثالث		٠.٢٨٣	٢٠	٠.٢٥٧	٤
٠.٤٩٠	٣٦	٠.٣٤١	٢١	٠.٥٢٣	٥
٠.٢٣٣	٣٧	المحور الثاني		٠.٦١٣	٦
٠.٤١٨	٣٨	٠.٤٠٤	٢٢	٠.٣٧٤	٧
٠.٣٤٦	٣٩	٠.٥٠٤	٢٣	٠.٣٤٠	٨
٠.٥٧٦	٤٠	٠.٤٢٦	٢٤	٠.٦٠٢	٩
٠.٤٦٧	٤١	٠.٢٦٦	٢٥	٠.٣١٧	١٠
٠.٣٤٠	٤٢	٠.٣١٦	٢٦	٠.٦٢٤	١١
٠.٤٣٢	٤٣	٠.٣٦٩	٢٧	٠.٤٣٩	١٢
٠.٣٥٣	٤٤	٠.٧٣٨	٢٨	٠.٢٠١	١٣
		٠.٧٣٩	٢٩	المحور الأول (ب)	
		٠.٥٦٤	٣٠	٠.١٨٨	١٤
		٠.٨٣٢	٣١	٠.٦٣٨	١٥

(*قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٣

يتضح من جدول (٤) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور ثم الدرجة الكلية، وهذا يدعم الاتساق الداخلي كموثّر لصدق التكوين.

٢. حساب معامل الثبات للاستمارة:

استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات

للاستمارة، كما هو موضح بجدول (٥).

جدول (٥)

ثبات محاور الاستبيان قيد البحث (ن=٥٠)

الثبات	المحاور	
٠.٤٤٤	واقع التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.	١
٠.٦٣١	دور الموظفين في الحد من مخاطر التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.	٢
٠.٣٧٥	دور رؤساء العمل في الحد من مخاطر التنمر داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.	٣
٠.٣٥٥	الاستبيان ككل	٤

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٢٧٦

من الجدول (٥)، يتضح: ثبات محاور الاستبيان، وكان معامل الاتساق

الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان.

٣. تطبيق استمارة الاستبيان:

بعد إتمام المعاملات العلمية (الصدق والثبات) لاستمارة الاستبيان الخاصة بآليات الحد من مخاطر التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، تم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٢) على عينة البحث وعددهم (٢٩٠) وذلك في الفترة من (٢٠١٩/٥/٥) إلى (٢٠١٩/٥/٣٠)، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعة وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية للوصول الى نتائج البحث ومناقشتها.

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات داخل هذه الدراسة برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مستعيناً بالمعاملات التالية:

١. التكرارات والنسبة المئوية.

٢. معامل ارتباط "بيرسون".

٣. معامل ثبات "ألفا كرونباخ".

٤. الدرجة التقديرية

٥. النسبة الترجيحية.

٦. كا^٢.

ثامنا: عرض وتفسير ومناقشة النتائج

أ- عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الأول ما واقع التمر الإداري داخل داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.؟

جدول (٦)

النسبة التقديرية وكا^٢ لواقع التمر الإداري من زملاء داخل داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.

- عينة البحث - (ن=٢٩٠)

م	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا ^٢
١	١٣١	١١٨	٤١	٦٧٠	%٧٧.٠١	*٤٨.٩٥٩
٢	١٦٩	٨٣	٣٨	٧١١	%٨١.٧٢	*٩١.٦٦٢
٣	٦٨	٨٦	١٣٦	٥١٢	%٥٨.٨٥	*٢٥.٦٨٣
٤	١٨٦	٨١	٢٣	٧٤٣	%٨٥.٤٠	*١٤١.٢٣٤
٥	٢٩	١٨٤	٧٧	٥٣٢	%٦١.١٤	*١٣٠.٢٦٩
٦	٨٣	١٣١	٧٦	٥٨٧	%٦٧.٤٧	*١٨.٥٤٥
٧	١٨٢	٧٢	٣٦	٧٢٦	%٨٣.٤٤	*١١٩.٦٩٧
٨	٣٠	١٧٧	٨٣	٥٢٧	%٦٠.٥٧	*١١٤.٦٦٩
٩	١٧٥	٦٠	٥٥	٧٠٠	%٨٠.٤٥	*٩٥.٣٤٥
١٠	٨١	١٦٦	٤٣	٦١٨	%٧١.٠٣	*٨٢.٠٦٢
١١	١٣٩	١٢٥	٢٦	٦٩٣	%٧٩.٦٥	*٧٨.٥٠٣

*قيمة (كا^٢) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من نتائج جدول (٦) المتعلق بالمحور الأول (واقع التمر الاداري داخل داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية). البعد الأول (واقع التمر الاداري المتبع من الزملاء داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية). أن قيمة ٢١ كما تراوحت ما بين (٢٥.٦٨٣*) و (١٤١.٢٣٤*)، وان الدرجة التقديرية بها عالية كما تراوحت النسبة التقديرية بين (٥٨.٤٠%) حتى (٨٥.٤٠%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٤) والتي تمثلت في (يتجاهل زملائي الاراء والخطط التي ابدتها داخل المديرية) بنسبة ترجيحية (٨٥.٤٠%)، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (٧) والتي تمثلت في (يرفض زملائي داخل مديرية الشباب والرياضة مساعدي عند الطلب منهم) بنسبة تقديرية (٨٣.٤٤%)، أما في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٢) والتي تمثلت في (يستبعدني زملائي من المشاركة في الاعمال الجماعية داخل المديرية) بنسبة ترجيحية (٨١.٧٢%).

ويرجع الباحثان ذلك الى أن شيوع مثل هذه المواقف داخل بيئة العمل يؤدي الي الشعور بعدم الرضا داخل مديريات الشباب والرياضة، وهذا الامر من الممكن ان يكون مهدداً الي الاستقرار الوظيفي لدي العاملين داخل هذا النوع من المؤسسات الرياضية، فالادارة الجيدة داخل المؤسسات الرياضية هي التي يمكنها التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين سواء في العلاقات عن طريق التنظيم غير الرسمي، أو الأداء عن طريق التنظيم الرسمي، وأيضاً سيادة جو ومناخ جيد ومستوي وظيفي مرتفع كذلك علاقات مهنية جيدة.

ويتفق هذا مع دراسة (سعيد، مني محمد ، ٢٠١٠م) ودراسة (Gordon, Verjaun ، 2016) الذين أكدوا علي إرتفاع انتشار التمر

الاداري في بيئة العمل، مما يدل علي انتشار سلوك التمر بين العاملين داخل المؤسسات بمختلف المستويات الإدارية، الامر الذي يعد مؤشراً علي أن الإدارة في بيئة العمل غير جيدة داخل المؤسسات.

جدول (٧)

النسبة التقديرية وكا ٢ واقع التمر الاداري لدي رؤساء العمل داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.
- عينة البحث - (ن=٢٩٠)

م	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
١٢	٢٠٨	٥٤	٢٨	٧٦٠	%٨٧.٣٥	*١٩٥.٨٣٤
١٣	٣٦	٢٢٤	٣٠	٥٨٦	%٦٧.٣٥	*٢٥١.٧٧٩
١٤	٢٤٨	٣٠	١٢	٨١٦	%٩٣.٧٩	*٣٥٧.٠٤٨
١٥	٢٣٠	٥٧	٣	٨٠٧	%٩٢.٧٥	*٢٩٠.٩٤٥
١٦	٥٦	٢٠١	٣٣	٦٠٣	%٦٩.٣١	*١٧١.٦٤٨
١٧	٢٦٠	٢٦	٤	٨٣٦	%٩٦.٠٩	*٤١٦.٤٦٩
١٨	١٨٦	٩٨	٦	٧٦٠	%٨٧.٣٥	*١٦٧.٦١٤

*قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من نتائج جدول (٥) المتعلق بالمحور الأول (واقع التمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية) البعد الثاني (واقع التمر الاداري لدي رؤساء العمل داخل مديريات الشباب والرياضة داخل جمهورية مصر العربية) أن قيمة كا^٢ تراوحت ما بين (١٧١.٦٤٨*) و (٤١٦.٤٦٩*)، كما تراوحت النسبة التقديرية ما بين (٦٩.٣١%) و (٩٦.٠٩%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (١٧) والتي تمثلت في (كنت موضوعاً لتعليقات سلبية تتعلق بالذكاء والكفاءة مع رؤسائي) بنسبة

تقديرية (٩٦.٠٩%)، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (١٤) والتي تمثلت في (يقوم رؤسائى بالعمل بالكثير من المقاطعات أثناء الحديث) بنسبة ترجيحية (٩٣.٧٩%).

ويرجع الباحثان ذلك إلي أن سلوكيات التمر الاداري المتبعه من قبل رؤساء العمل والادارات من شأنها تعطيل سير العمل نحو التقدم وانجاز الأهداف المرسومة، الأمر الذي يحتم علي الادارة اتباع سلسلة من السياسات والتي من شأنها توفير الاستقرار الوظيفي لدي العاملين من خلال خفض معدلات التمر الاداري حتي ولو بشكل غير مقصود، وتتمثل هذه الضوابط في القدرة علي اتخاذ القرار، القيادة والاشراف العادل، التوجيه نحو تحقيق الأهداف، النقد الهادف، وضوح السلطات والمسئوليات، معالجة الشكاوي.

ويتفق ذلك مع (حمادات، محمد حسن، ٢٠١٨) علي أن الإدارة لها دور رئيسي ومهم في بث روح العمل والتفاعل لدي العاملين مما يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية وزيادة الانتاجية، كما أن هناك عوامل تتفاعل مع بعضها لتوفير مناخ سلوكي سليم وتطوير العلاقات داخل المؤسسة لتتنطوي علي جو من الثقة والاحترام والتعاون، وهي توافر فرص الاتصال بين القائد والمرؤوسين بشكل مباشر.

كما يتفق هذا مع نتائج دراسة (McKay، 2008) إلي أن التمر في أماكن العمل يحدث غالباً من خلال السلوكيات غير الجسدية كأن يقوم فرد باستهداف فرد آخر أو مجموعة ضد أخرى، ويتميز هذا الإستهداف بأنه سلوك عدواني متكرر من أجل اكتساب السلطة علي الآخرين أو الحصول علي مكاسب، و يعرف التمر في أماكن العمل علي أنه أي تصرف متعمد بصورة متكررة تجاه أحد الموظفين بنية الإساءة إليه وإهاتته ووضعه في مواقف

محرجة، أو من خلال التقليل من أدائه في العمل، وقد يتعرض الموظفون لهذه المشاكل من زملائهم أو مشرفيهم أو المديرين.

ب- عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثاني ما دور الموظفين في الحد من مخاطر التنمر الإداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية؟

جدول (٨)

النسبة التقديرية وكما ٢١ لدور الموظفين في الحد من مخاطر التنمر الإداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.

- عينة البحث - (ن=٢٩٠)

م	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
١٩	٢٢٩	٤٤	١٧	٧٩٢	%٩١.٠٣	*٢٧٥.٥١٠
٢٠	٢٦٤	١٠	١٦	٨٢٨	%٩٥.١٧	*٤٣٤.٦٧٦
٢١	٢٣٤	٣٩	١٧	٧٩٧	%٩١.٦٠	*٢٩٥.١٦٦
٢٢	١٢١	١٤٠	٢٩	٦٧٢	%٧٧.٢٤	*٧٢.٩١٧
٢٣	١٨١	٩٩	١٠	٧٥١	%٨٦.٣٢	*١٥١.٣٣١
٢٤	١٨٧	٩٢	١١	٧٥٦	%٨٦.٨٩	*١٦٠.٥٥٩
٢٥	٢٠٦	٧٤	١٠	٧٧٦	%٨٩.١٩	*٢٠٦.٦٧٦
٢٦	٢٥٢	٢٩	٩	٨٢٣	%٨٣.٣٣	*٣٧٦.٤٧٦
٢٧	١٧٢	١١٠	٨	٧٤٤	%٨٥.٥١	*١٤١.٨٧٦
٢٨	١٥٥	١٢٥	١٠	٧٢٥	%٩٤.٥٩	*١٢١.٢٠٧
٢٩	٢١٤	٦٤	١٢	٧٨٢	%٨٩.٨٨	*٢٢٧.٦١٤
٣٠	١٩٩	٧٧	١٤	٧٦٥	%٨٧.٩٣	*١٨٣.٠٢٨
٣١	١٠٤	١٦٩	١٧	٦٦٧	%٧٦.٦٦	*١٢٠.٣٣٨

*قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من نتائج جدول (٨) المتعلق بالمشور الثاني (دور الموظفين في الحد من مخاطر التنمر الإداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية) أن قيمة كاً تراوحت ما بين (٧٢.٩١٧%) و (٤٣٤.٦٧٦%)، كما تراوحت النسبة التقديرية ما بين (٧٦.٦٦%) و (٩٥.١٧%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المشور.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٢٠) والتي تمثلت في (ان يعم الاحترام المتبادل لجميع الزملاء والرؤساء) بنسبة تقديرية (٩٥.١٧%)، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٨) والتي تمثلت في (تعزيز سلوكيات التعاون بين الزملاء داخل مديريات الشباب والرياضة). بنسبة ترجيحية (٩٤.٥٩%)، كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٢١) والتي تمثلت في (يجب الانصات الكامل للزملاء وعدم تجاهلهم) بنسبة تقديرية (٩١.٦٠%).

ويرجع الباحثان ذلك إلى أن التنمر الإداري ينعكس وبشكل سلبي على الأفراد الذين يتعرضون له على المدى الطويل، هذا وتعد نقطة البداية للحد من مخاطر التنمر الإداري عند العاملين أنفسهم من خلال الاحترام المتبادل، والعمل التعاوني، الأمر الذي يشعر الجميع من العاملين داخل المؤسسات الرياضية بوحدة الفريق الواحد، والذي يسهم بدوره في دعم عوامل الاستقرار الوظيفي وزيادة الانتاجية ومستوى الابتكار لدي العاملين.

ويتفق ذلك مع (Yasaswy، 2001) أن من مصادر الرضا عن العمل، تقليل المشكلات بين الزملاء، كما أنه يجب اتباع الإجراءات التالية للتخفيف من مخاطر التنمر والمتمثلة في الابتعاد عن التعليقات المفقدة للاحترام، عدم التقليل من أحدهم بغرض دفعه الي الفشل، عدم الصياح أمام الزملاء، الابتعاد عن الاحتفاظ بمعلومات ضرورية من شأنها اتمام العمل.

كما يتفق هذا مع نتائج دراسة (أسامة حميد، فاطمة هاشم، ٢٠١٢م) علي وجود مجموعة من العلامات التي توضح سلوكيات المتمرن والتي تتمثل في (الصياح أمام زملاء أو العمال، رفض المناداة بالاسم، التعليقات المفتقدة للاحترام، المراقبة والانتقاد المبالغ فيها لعمل أحدهم، الرغبة في جعل المتمرن عليه أضحوكة أمام زملاء العمل، التلذذ بإلقاء اللوم على الآخرين دون وجه حق).

ج- عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثالث ما دور رؤساء العمل والادارات في الحد من مخاطر التتمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ؟

جدول (٩)

النسبة التقديرية وكما ٢ لدور رؤساء العمل والادارات في الحد من مخاطر التتمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية- عينة البحث - (ن=٢٩٠)

رقم العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
٣٢	٢٢١	٥١	١٨	٧٨٣	%٩٠	*٢٤٥.٥١٠
٣٣	٢٣٢	٣٥	٢٣	٧٨٩	%٩٠.٦٨	*٢٨٤.٩٤٥
٣٤	٢٥٣	١٥	٢٢	٨١١	%٩٣.٢١	*٣٧٩.٤٩٧
٣٥	٢٦١	١٣	١٦	٨٢٥	%٩٤.٨٢	*٤١٩.٠٩٧
٣٦	١٥١	١١٦	٢٣	٧٠٨	%٨١.٣٧	*٩٠.٥٤٥
٣٧	٢٢٠	٤٣	٢٧	٧٧٣	%٨٨.٨٥	*٢٣٧.٣٥٩
٣٨	٢٤٩	٢٩	١٢	٨١٧	%٩٣.٩٠	*٣٦١.٥٧٩
٣٩	٨٥	١٨٤	٢١	٦٤٤	%٧٤.٠٢	*١٣٩.٥٣٨

*قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من نتائج جدول (٩) المتعلق بالمحور الثالث (دور رؤساء العمل والإدارات في الحد من مخاطر التنمر الإداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية) أن قيمة كاً تراوحت ما بين (٩٠.٥٤٥*) و (٤١٩.٠٩٧*) كما تراوحت النسبة التقديرية ما بين (٧٤.٠٢%) و (٩٤.٨٢%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٣٥) والتي تمثلت في (أهمية اعطاء كل فرد داخل المؤسسة ما يستحقه من حوافز سواء مادية او معنوية) بنسبة تقديرية (٩٤.٨٢%)، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٣٨) والتي تمثلت في (يجب الاهتمام بان يكون هناك وحدة فى الاوامر وان يتلقى الفرد تعليماتة من قرد واحد حتى لا يتعرض العمل للاستهانة والفوضى) بنسبة تقديرية (٩٣.٩٠%)، كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٣٤) والتي تمثلت في (ضرورة اهتمام رؤساء العمل بالقيادة الحازمة للحد من اى تجاوزات بين العاملين) بنسبة تقديرية (٩٣.٢١%).

ويرجع الباحثان ذلك إلى ميل بعض أصحاب أو مدراء أو رؤساء العمل إلى السيطرة والهيمنة على مرؤوسيههم ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف لدرجة أن عددا لا يستهان به من الموظفين قد يجبرون نفسياً وقهرياً على ترك العمل بتقديم الإستقالة أو التحويل إلى قطاع آخر أو جهة أخرى، ولهذا فمن الضروري اهتمام المسؤولين في القطاعات الادارية المتعددة بمبادرات وآليات الحد من مخاطر التنمر الاداري باتباع حزمة من الاجراءات تسهم في العمل كفريق واحد يسهم في رفع الروح المعنوية لدي العاملين وتحفيز كل طاقاتهم لانجاز المهام المطلوبة.

ويتفق ذلك مع (الحسينى، محمد عامر، ٢٠١٨ م)، إلى أن التنمر الإداري يكون شرس وعنيف، حيث يمارسه المسؤول علي إداراته مما يؤدي

الي تحول بعض المدراء إلي نمور ذات مخالب حادة يستخدمونها ضد العاملين بأشال متعددة منها: الانفراد بالقرارت، عدم مشاركة فريق العمل،

كما يتفق مع نتائج دراسة (McKay، 2008) علي أنه بالرغم من الانتشار الواسع للتنمر في بيئة العمل، لكن أغلب المدراء لا يتخذون خطوة جديّة أو إجراءات للحد من مخاطره، فقد يتغاضون عن التنمر بسبب مصالح شخصية معينة والتي تؤثر علي استمرارية العمل علي المستوي الطويل، وعلي النقيض فإن غالبية التنمر في أماكن العمل تسير من أعلى الهرم إلى اسفله أي ذوي المناصب الإدارية العليا يتمرون على من هم دونهم، وأن الذكور أكثر تنمرًا من النساء.

تاسعا: الاستخلاصات:

في ضوء عينة البحث والنتائج التي حصل عليها الباحثان يمكن التوصل الي:

١- واقع التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية:

- بين العاملين:

- يتجاهل زملائي الاراء والخطط التي ابيها داخل مديريةية الشباب والرياضة.
- يرفض زملائي داخل مديريةية الشباب والرياضة مساعدتي عند الطلب منهم.
- يستبعدني زملائي من المشاركة في الاعمال الجماعية داخل مديريةية الشباب والرياضة.

- بين رؤساء العمل والعاملين:

- كنت موضوعا لتعليقات سلبية تتعلق بالذكاء والكفاءة مع رؤسائي.
- يقوم رؤسائي بالعمل بالكثير من المقاطعات أثناء الحديث.

- ٢- دور العاملين داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية في الحد من مخاطر التنمر الاداري:
 - الاحترام المتبادل لجميع الزملاء والرؤساء.
 - تعزيز سلوكيات التعاون بين الزملاء داخل مديرية الشباب والرياضة.
 - الانصات الكامل للزملاء وعدم تجاهلهم بنسبة تقديرية.
- ٣- دور رؤساء العمل والادارات مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية في الحد من مخاطر التنمر الاداري:
 - ضرورة اعطاء كل فرد داخل مديرية الشباب والرياضة ما يستحقه من حوافز سواء مادية او معنوية .
 - الاهتمام بان يكون هناك وحدة فى الاوامر وان يتلقى الفرد تعليماتة من فرد واحد حتى لا يتعرض العمل للاستهانة والفوضى.
 - ضرورة اهتمام رؤساء العمل بالقيادة الحازمة للحد من اى تجاوزات بين العاملين.

عاشرًا: التوصيات:

- بناءً على عرض ومناقشة النتائج وفي حدود مجتمع البحث يوصي الباحثان بما يلي:
- أولًا: توصيات عامة**
- ١- ضرورة اهتمام المؤسسات الرياضية بوضع لوائح وعقوبات للتقليل من ظاهرة التنمر داخل المؤسسات بين العاملين وبعضهم.
 - ٢- الاهتمام بالبرامج التدريبية والادارية التى تهتم بالعاملين الثابت عليهم التنمر الاداري واشراكهم فيها.
 - ٣- ضرورة الاهتمام بتقليص سلوكيات التنمر الاداري كأحد معوقات الاستقرار الوظيفي داخل مديريات الشباب والرياضة.
 - ٤- إجراء دراسات مشابهة على المؤسسات الرياضية الأخرى مثل (الأندية - مراكز الشباب - الاتحادات الرياضية - وزارة الشباب والرياضة) للوقوف على حال سلوكيات التنمر ومحاولة تقليصها.

قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية:

- ١- الحسيني، محمد عامر، ٢٠١٨م: التمر الإداري والوظيفي، مقال منشور على موقع www.aleqt.com
- ٢- حمادات، محمد حسن، ٢٠١٨م: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٣- سعيد، منى محمد، ٢٠١٠م: سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية
- ٤- صالح، احمد على، ٢٠١٨م: أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل، الدور المعدل لممارسة الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن
- ٥- أسامة حميد، فاطمة هاشم، ٢٠١٢م: التمر عند الأطفال وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية لدي تلاميذ المرحلة الابتدائية، مجلة البحوث التربوية النفسية بغداد

ب. المراجع باللغة الاجنبية

- 6-Yasaswy, N. J, 2001, Human Resource Management, Newdelhi, Excel Book.p387
- 7-Gordon, Verjaun P,2016, bullying in academia aoncentration on faculty and administrators ignorance is notbliss, the cost of ignoring bullying in higher education, naaas conference proceedings;Scarborough : 402-427. Scarborough: National Association of African American Studies

- 8- Moore M & Stevens P, 2013, **Bullying in Irish Education**, Cork University Press,
- 9- Paul Sweeney , 2007, **Organizational Chaos and Relative Powerlessness: Breeding Ground for Bullies?**, *Academy of Management Perspectives* Vol. 21, No. 2 Articles,
- 10- Poon, K. 2016, **Understanding Risk-taking Behavior in Bullies, Victims, and Bully Victims Using Cognitive- and Emotion-Focused Approaches.** *Frontiers in Psychology*
- 11- McKay, R., Arnold, D., Fratzi, J., & Thomas, R. 2008, **Workplace bullying in academia: A Canadian Study.** *Employee Responsibilities & Rights Journal.*

ملخص البحث باللغة العربية:

**آليات الحد من مخاطر التنمر الإداري داخل مديريات الشباب
والرياضة بجمهورية مصر العربية**

د/ محمد محمد على زيد

د/ إبراهيم شكري زكي

يهدف البحث الي التعرف علي آليات الحد من مخاطر التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، واعتمد الباحثان علي المنهج الوصفي، كما استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع البحث المتمثل في (العاملين داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية)، وبلغ إجمالي عينة البحث (٢٩٠) فرداً، وأظهرت النتائج ما يلي: أن واقع التنمر الاداري داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية بين العاملين يتمثل في: تجاهل الاراء والخطط كذلك رفض المساعدة عند الطلب منهم، والاستبعاد من المشاركة في الاعمال الجماعية داخل مديريات الشباب والرياضة، كما أن دور العاملين داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية في الحد من مخاطر التنمر الاداري كان: الاحترام المتبادل لجميع الزملاء والرؤساء وتعزيز سلوكيات التعاون بين الزملاء، ويتمثل دور رؤساء العمل والادارات داخل مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية في الحد من مخاطر التنمر الاداري في: ضرورة اعطاء كل فرد ما يستحقه من حوافز سواء مادية او معنوية مع ضرورة اهتمام رؤساء العمل بالقيادة الحازمة للحد من اي تجاوزات بين العاملين.

- مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط .
- مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط

Mechanisms to reduce the risks of administrative bullying within the youth and sports directorates in the Arab Republic of Egypt

Dr. Mohamed Mohamed Ali Zaid

Dr. Ibrahim Shoukry Zaki

The research aims to identify the mechanisms of limiting the risks of administrative bullying within the directorates of youth and sports in the Arab Republic of Egypt, and the researchers adopted the descriptive approach, as they used the questionnaire as a tool to collect data from members of the research community represented in (workers inside the directorates of youth and sports in the Arab Republic of Egypt), and the total amount The research sample (290) individuals, and the results showed the following: that the reality of administrative bullying within the directorates of youth and sports in the Arab Republic of Egypt among workers is represented in: ignoring opinions and plans as well as refusing to help when requested from them, and exclusion from participation in group work within the directorates Youth and sports, The role of workers within the directorates of youth and sport in the Arab Republic of Egypt in reducing the risks of administrative bullying was: Mutual respect for all colleagues and superiors and promoting behaviors of cooperation between colleagues. The role of heads of work and departments within the directorates of youth and sport in the Arab Republic of Egypt is to reduce the risks of administrative bullying in : The need to give everyone the incentives they deserve, whether material or moral, with the need for heads of work to take firm leadership in order to limit any excesses between worker

•Lecturer, Department of Sports Administration - Faculty of Physical Education - Damietta University .

•Lecturer, Department of Sports Administration - Faculty of Physical Education - Damietta University .