



ISSN: 1817-6798 (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: www.jtuh.org/
JTUH
 مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية
 Journal of Tikrit University for Humanities
Musab Ali Mohammed Sultan

PhD student

Dr Adeeb Mohamed Nader

College of Education for Human Sciences, Tikrit University

* Corresponding author: E-mail :
 20210202090@alnuhba.edu.iq

Keywords:

bullying,
 management,
 department heads

ARTICLE INFO**Article history:**

Received 4 Jan. 2022

Accepted 17 Aug 2022

Available online 28 Jan 2023

E-mail t-jtuh@tu.edu.iq

©2023 COLLEGE OF Education for Human Sciences, TIKRIT UNIVERSITY. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Administrative Bullying among the Heads of Scientific Departments

ABSTRACT

The problem of job bullying among heads of departments is a serious one, as it is characterized by being one of the problems that are difficult to identify and evaluate accurately, and this requires the relevant authorities to find out the causes of job bullying in the workplace and its relationship to the performance of faculty members. Job bullying is a negative phenomenon that disturbs faculty members in universities because of the tendency of those in authority to follow a set of aggressive practices and methods in the work environment, which negatively affects the performance of faculty members. Occupational bullying is frequent among subordinates with emotional, authoritarian personal styles, who force their employees to exercise immediate compliance with orders, but they are not interested in explaining the reasons behind this, and in the event that their employees do not carry out their orders without questions, they resort to the exercise of threats instead of delegating powers. Tight control over any situation and control over them with great care. Therefore, this research came to achieve the following two goals:

1-Administrative bullying among the heads of scientific departments.

2-The significance of the differences in administrative bullying among the heads of scientific departments according to the two variables:

A-Gender: (males – females).

B - Specialization: (scientific – human).

In order to reach the objectives of the research, the researcher built a scale of administrative bullying among the heads of scientific departments on a sample of (300) male and female teachers of Al-Mustansiriya University professors, and after extracting the validity and reliability coefficients of the scale, as well as extracting the data for their answers, the results of the research showed the following:

1-The heads of scientific departments suffer from a high level of administrative bullying.

2- There is no effect of gender and specialization in the high level of administrative bullying among the heads of scientific departments.

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.30.1.2.2023.17>

التنمر الاداري لدى رؤساء الأقسام العلمية

الباحث: مصعب علي محمد سلطان/ طالب دكتوراه

أ. د. اديب محمد نادر/ جامعة تكريت/ كلية التربية للعلوم الانسانية

الخلاصة:

ان مشكلة التنمر الاداري لدى رؤساء الأقسام، تعد مشكلة خطيرة على الجامعات، كما انها تتميز بكونها من المشاكل التي يصعب تحديدها وتقييمها بدقة، وهذا ما يستدعي على الجهات ذات العلاقة

الوقوف على معرفة أسباب التمر الإداري في مكان العمل وعلاقته بأداء أعضاء الهيئة التدريسية. فالتمر الإداري تعد ظاهرة سلبية تترك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات نتيجة ميل أصحاب السلطة الى اتباع مجموعة من الممارسات والأساليب العدائية في بيئة العمل، مما يؤثر سلبا على أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

ان التمر الإداري يكثر لدى المرؤوسين من ذوي الأنماط الشخصية الانفعالية الاستبدادية الذين يجبرون موظفيهم على ممارسة الإذعان الفوري للأوامر، ولكنهم لا يهتمون بتوضيح الأسباب من وراء ذلك، وفي حالة لم ينفذ موظفيهم أوامرهم بدون تساؤلات، فانهم يلجؤون الى ممارسة التهديدات بدلا من تفويض السلطات ويسعون الى السيطرة المحكمة على أي موقف والرقابة عليهم بحرص شديد. لذا جاء هذا البحث لتحقيق الهدفين الاتيين:

- 1-التمر الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة.
- 2-دلالة الفروق في التمر الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة تبعا لمتغيري:

أ-النوع: (ذكور - اناث).

ب-التخصص: (علمي -انساني).

ولأجل التوصل الى هدفا البحث قام الباحث ببناء مقياس للتمر الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية على عينة بلغت (300) تدريسي وتدرسية من أساتذة الجامعة المستنصرية، وبعد استخراج معاملات الصدق والثبات للمقياس، وكذلك استخراج البيانات الخاصة بإجاباتهم، أظهرت نتائج البحث ما يلي:

- 1-ان رؤساء الاقسام العلمية يعانون من مستوى مرتفع من التمر الإداري.
- 2-ليس هنالك تأثير للنوع والتخصص في ارتفاع مستوى التمر الإداري لدى رؤساء الاقسام العلمية.

الكلمات المفتاحية: التمر ، الإدارة ، رؤساء الاقسام

الفصل الأول

مشكلة البحث

لقد أصبح لزاما على كافة الجامعات العالمية بصورة عامة، والعربية بصورة خاصة، في ظل التطورات الهائلة في قطاع التعليم العالي والمنافسات الشديدة بين موظفيها سواء في الجامعات الحكومية منها ام الاهلية إعادة النظر باختيار مرؤوسيه الذين يتخذون مناصب قيادية، لما لهذا الاختيار من اثر إيجابي او سلبي على المخرجات التعليمية للجامعات، ولعل من اهم المشكلات المؤدية الى انخفاض مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية هي مشكلة التمر الإداري الذي يمارسه اغلب رؤساء الأقسام مع تدريسيهم (الصرايرة، 2011: 606).

ان مشكلة التتمر الاداري لدى رؤساء الأقسام، تعد مشكلة خطيرة على الجامعات، كما انها تتميز بكونها من المشاكل التي يصعب تحديدها وتقييمها بدقة، وهذا ما يستدعي على الجهات ذات العلاقة للوقوف على معرفة أسباب التتمر الاداري في مكان العمل وعلاقته بأداء أعضاء الهيئة التدريسية. فالتتمر الاداري تعد ظاهرة سلبية تؤرق أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات نتيجة ميل أصحاب السلطة الى اتباع مجموعة من الممارسات والأساليب العدائية في بيئة العمل، مما يؤثر سلبا على أداء أعضاء الهيئة التدريسية. (Cowie et al., 2002: 36)

ويرى (Yamada , 2008) ان مفهوم التتمر الاداري في مكان العمل جديد نسبيا على المؤسسات التعليمية، ولكن ممارسته العدائية تعد قديمة على نطاق واسع، فالتتمر الاداري في مكان العمل هو من السلوكيات غير المقبولة او السلوكية المسيئة من قبل فرد معين تجاه مجموعة من الافراد، لذا يصف علماء النفس والاجتماع التتمر الاداري بعده الوباء الذي لا يتمكن القادة وأصحاب السلطة من تجاهله او الاستغناء عنه اثناء تأدية مهامهم الإدارية (Yamada , 2008: 5).

ووفقا لما تم عرضه، فان الباحث يلخص مشكلة بحثه بالتساؤلات الآتية:

أ-هل يعاني أعضاء الهيئة التدريسية من التتمر الاداري لرؤساء اقسامهم؟

أهمية البحث:

تعد المهنة بالنسبة للفرد مصدرا أساسيا لبناء ثقته بنفسه، ولتحقيق فخره بهويته من خلال ما يؤديه من اعمال وما ينجزه من اداءات متميزة. فعن طريق تلك المهن يبني الفرد شبكات متباينة من العلاقات الاجتماعية التي يتوقف عليها تطوير مهنته، اذ يشعر اثناء مزاولته لها بالمتعة والارتياح النفسي، لاسيما وان كانت تلك المهنة متلائمة مع توقعاته وطموحاته منذ مراحل السابقة من حياته، وقد تخلق تلك المهن نتيجة الميول الإيجابية من قبل الفرد لها خصائص وسلوكيات سليمة له، كما قد تسهم على صقل شخصيته وتعزيز صحته النفسية، وتنمية معارفه وتفكيره، وبناء قوته الجسدية، ومن ثم تعكس تلك الخصائص على صفاته وطبائع سلوكياته (Bukor, 2011: P.10).

ومع انتشار مفهوم المهن داخل المؤسسات المختلفة، اتجه الباحثين والمختصين في مجال علم النفس المهني الى دراسة السلوكيات المقبولة وغير مقبولة اجتماعيا ، ومنها تلك السلوكيات التي تظهر في مجال العمل الاداري، فبدوا بالبحث عن فهم الاداري لسلوكياته الذاتية ومدى ارتباطها بمهنته ووعيه بكيفية أدائه الاداري، واهم الخصائص التي تميزه عن غيره عند مزاولتها مثل وضوح الأهداف الحياتية، وتدني مستوى الشعور بالقلق مع ارتفاع تقدير الذات والاتسام بظهور بعض المشاعر العاطفية مثل (الغضب، الفرح، الحزن، والازدراء) وسمو الذات وظهور السلوك التتمري تجاه الآخرين (الرشيدي وآخرون، 2015: 277).

ويعد التتمر الاداري أحد اهم المشكلات السلوكية التي تظهر بشكل واسع على نطاق المهن كافة بين الإداريين وموظفيهم، كما يعد رؤساء الأقسام في الجامعات جزءا من هؤلاء الإداريين الذين يميلون الى تبني سلوكيات قد تكون مقبولة او غير مقبولة اجتماعيا، ومنها سلوكيات التتمر، فالتتمر بصورة عامة يمثل نتاجا من نتاج الضغط الاجتماعي

للإداريين وهو مشكلة مستعصية ان حدث لدى الافراد في عملهم المهني، لأنه سوف يرتبط في نهاية الامر بالضغوطات الاخرى المتعلقة بالعمل (Cowie, et Al, 2002: 35)

ويؤكد كل من ميت وسوكمين (Mete & Sokmen,2016) بان التتمر الإداري يعد من السلوكيات السلبية التي يتعرض لها الموظفون بشكل مستمر، اذ تتم معاملتهم بشكل سيء من اداراتهم في بيئة العمل، والتي يمكن وصفها بانها الحالة التي يعامل بها المدرء موظفيهم بالسخرية والمنهجة والعنف وسوء المعاملة واستخدام التهديدات والعنف او الاقصاء الاجتماعي في أماكن عملهم (Mete & Sokmen,2016: 68)

ويرى الباحث بانه في ظل التطورات الهائلة الحاصلة في قطاع التعليم العالي والمنافسة الشديدة بين الجامعات بصورة عامة، والجامعات العراقية بصورة خاصة، فقد أصبح لزاما على الجامعات العراقية ان تهتم بمفهوم الأداء المتميز، ولاسيما أداء أعضاء الهيئة التدريسية لما له من اثر إيجابي على مخرجات العملية التعليمية، ولعل من اهم الأسباب التي تؤدي الى انخفاض مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات هي السلوكيات السلبية التي يظهرها بعض رؤساء الأقسام، ومن أبرزها سلوكيات التتمر الإداري.

ونتيجة لقلة الدراسات التي تناولت البحث الحالي، وجد الباحث أهمية إلقاء الضوء على مفهوم التتمر الإداري لفهم مدى ارتباطها برؤساء الأقسام العلمية. ومن هنا يمكن تقسيم الاهمية لهذا البحث إلى الاتي:

1-الجانب النظري: يمكن ان يضيف البحث الحالي نظريات نفسية مهمة للباحثين والمهتمين في ميدان علم النفس التربوي، كذلك تبرز أهمية البحث عن طريق تناوله للعينة والمتمثلة بفئة رؤساء الأقسام في الجامعات، ومن هنا يمكن اعتبار البحث دراسة علمية دقيقة تستحق الاهتمام.

2-الجانب التطبيقي: يمكن أن تسهم نتائج البحث الحالي في تقديم مقياس جديد على مستوى المجتمع العربي والعالمي، والذي يعتقد بانه قد يتضمن أهمية كبيرة للباحثين والمختصين لاستخدامهم على متغير البحث الحالي في دراسات لاحقة، كما سيفتح البحث الحالي منهجا جديدا للباحثين في إمكانية اجراء مقارنات في بحوثهم عن طريق ما يمكن أن يصل إليه هذا البحث من نتائج حول متغير البحث الحالي.

هدفا البحث: يرمي البحث الحالي التعرف على: -

1-التتمر الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة .

2-دلالة الفروق في التتمر الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة تبعا لمتغيري:

أ-النوع: (ذكور - اناث).

ب-التخصص: (علمي -انساني).

حدود البحث: ويتحدد البحث بالحدود الآتية:

1-الحدود الموضوعية: والمتمثلة بدراسة التتمر الإداري. 2-الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية.

3-الحدود المكانية: الكليات التابعة للجامعة المستنصرية.4-الحدود الزمنية: للعام (2021 – 2022).

تحديد المصطلحات:

التنمر الإداري (administrative bullying): عرّفه كلٌّ من -

1-كلاس (Glasl, 1982): " انها سلوكيات سلبية موجهة إلى أعضاء المؤسسة أو سياق عملهم والتي تحدث اما بانتظام او بشكل متكرر او متقطع على مدى فترة من الزمن، كما ينبع سلوك التنمر بين شخصان، وهما (الجاني والضحية) والذان يمثلان عنصري التنمر الإداري"(Glasl, 1982: 120)

2- يحيى وآخرون (Yahaya et al., 2012): "هو شكل من اشكال الاجهاد المعنف، والمتمثل بأحداث اثار وعواقب سلبية من قبل القائد (الإداري) على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، ومن ثم تعرضهم لأعراض جسدية ونفسية، مثل الإصابة بالقلق، والاكتئاب، وعدم الاستقرار في الحالة المزاجية"(Yahaya et al., 2012: 36)

3- التعريف النظري: يتبنى الباحث تعريف (كلاس، 1982) بعده تعريفا نظريا للتنمر الإداري في البحث الحالي.

4- التعريف الاجرائي: ويعرف التنمر الإداري اجرائيا، بأنها الدرجة الكلية التي سيحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية على المقياس المعد من قبل الباحث.

ثانيا-رئيس القسم العلمي:

عرفها (الطراونة، 2012): هو ذلك المنصب الذي يؤهل صاحبه الى إدارة الأنشطة وتوظيف او تعيين الموظفين الجدد، فضلا عن المهام والتكاليف الإدارية والعلمية المناطة إليه (الطراونة، 2012: 100).

الفصل الثاني-الإطار النظري للبحث

أولا-موديل تصعيد النزاع او التنمر (model of conflict escalation):

وضع هذه النظرية المنظر السياسي والإداري الألماني المشهور " فريدريك كلاس (Friedrich Glasl, 1982)، والتي عرف من خلالها التنمر في مكان العمل بأنها سلوكيات سلبية موجهة إلى أعضاء المؤسسة أو سياق عملهم والتي تحدث اما بانتظام او بشكل متكرر او متقطع على مدى فترة من الزمن، كما ينبع سلوك التنمر بين شخصان، وهما (الجاني والضحية) والذان يمثلان عنصري التنمر الإداري (GLASL, 1982: 120)

تتمثل إحدى الخطوات الطبيعية الأولى لإنشاء استراتيجيات ناجحة لمنع سلوكيات التنمر في مكان العمل ضمن السياقات التنظيمية في توضيح السوابق المتعلقة بارتكاب التنمر في مكان العمل، والتي لم تحظ باهتمام كافٍ وتوفر وسيلة مثمرة للبحث المستقبلي، ووفقا لذلك؛ فقد اقترح (كلاس) ان التنمر هي ذات طبيعة متبادلة (الجاني والضحية)، ولقد دعمت الدراسات التجريبية التي قدرت معدلات انتشار هذه الظاهرة التنظيمية هذا الرأي، وكشفت الدراسات ايضا تأثيراً متسلسلاً للسلوكيات السلبية، اذ كانت سلوكيات التنمر لدى المديرين رفيعي

المستوى مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكيات التتمر لمديري المستوى المتوسط، وكذلك بسلوكيات التتمر لدى الموظفين. ومن ثم، فقد تم اقتراح أن الانخراط في سلوكيات التتمر هو نتيجة للإيذاء السابق له. Redlich, (2009: 53)

كما واكد (كلاس) أيضا إلى أن التتمر ليس ظاهرة بالمعنى الدقيق، بل بالأحرى عملية تتطور تدريجياً داخل العمل"، تم استخدام بعض النماذج النظرية من أدبيات الصراع لشرح عملية التتمر في مكان العمل. نموذج (كلاس، 1982) لتصعيد الصراع يميز بين ثلاث مراحل وتوسع مراحل. المرحلة الأولى تسمى "العقلانية والسيطرة"، والثانية "قطع العلاقة"، والثالثة "العدوان والدمار".

(Solanelles, et al, 2013: 496).

اذ يساعد نموذج (فريدريك كلاس) لتصعيد الصراع في تحليل الصراعات. ويمكن اشتقاق ردود الفعل المناسبة من هذا التحليل. وعند التطرق الى هذا النموذج نجده يحتوي على تسع مراحل، ويتم تجميع هذه المراحل في ثلاثة مستويات، كل منها يحتوي على ثلاث مراحل. يمثل (كلاس) "التصعيد في نموده ذي المراحل التسع ليس بعده صعوداً إلى مراحل أعلى وأعلى من التصعيد، ولكن كنزول إلى أشكال نزاع أعمق وأعمق وأكثر بدائية وأكثر لإنسانية بإمكان كلا الطرفين الفوز (الفوز). في المستوى الثاني يخسر أحد الطرفين ويفوز الآخر (يفوز - يخسر)، وفي المستوى الثالث يخسر الطرفان (يخسر - يخسر). (Rudi, et al, 2007: 18)

ولا يقف الرأي الجدلي في موقف ما منعزلاً، ولكنه يكون "موقفاً في مواجهة موقف معاكس أو مناهض. هذه الرؤية لفهم الجدل تسمح بالذهاب إلى أبعد من مجرد فحص المناقشات الجدلية بشكل منعزل عن السياق والمؤثرات الأخرى. فالاتجاهات يجب ألا تفحص منعزلة ولكن "في سياق الجدل والمناظرة" وإن الطريقة المثلى لذلك هي دراسة "كيفية إبداء الناس لآرائهم أثناء المناقشة". وهذا سيسمح بفهم أن الهدف الأساسي للمتحدثين عند بنائهم لتعليقاتهم هو دحض رؤى الآخرين ضمناً أو صراحة.

(King, 2019: 36).

ثانياً-دراسات سابقة:

لم يجد الباحث سوى هذه الدراسة غير مباشرة لبحثه:

دراسة (عبد المطلب، 2019):

بعنوان (الاحتراق النفسي وعلاقته بظاهرة التتمر الاداري لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء المنهج الحديث).

أجريت الدراسة في مصر، ورمت الى معرفة العلاقة الارتباطية بين الاحتراق النفسي بالتتمر الاداري لدى معلمات الروضة، وأيضا معرفة مستوى توافر الاحتراق النفسي والتتمر الاداري لدى المعلمات.

تألفت عينة الدراسة من (130) معلمة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي في التوصل الى نتائج البحث، كما قامت الباحثة ببناء أداة التتمر الاداري، بينما تبنت أداة الاحتراق النفسي للباحث (عادل عبد الله).

بالنسبة لمقياس التتمر الاداري، تكون من مجالين وهما (التتمر نحو الزملاء، والتتمر نحو الأطفال). ولقد تألفت فقرات المقياس من (27) فقرة، تألف المجال الأول من (15) فقرة، بينما تألف المجال الثاني من (12) فقرة.

ولقد قامت الباحثة باستخراج الخصائص السيكومترية لأداتي البحث والمتمثلة بمعاملات الصدق والثبات، وعند تحليل إجابات عينة البحث، توصل البحث الى النتائج الآتية:
ا-توجد علاقة ارتباطية دالة بين متغير الاحتراق النفسي والتتمر الاداري.
ب-يزداد التتمر الاداري على الزملاء وعلى الأطفال كلما ارتفع الاحتراق الوظيفي في العمل (عبد المطلب، 2019: 317-341).

الفصل الثالث-منهجية البحث وإجراءاته:

مجتمع البحث: وقد تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئات التدريسية البالغ عددهم (1856) تدريسيا وتدرسية، بواقع (798) تدريسيا من الذكور، و(1058) تدريسيا من الاناث.

عينة البحث: وتألفت عينة البحث الحالي من:

1-عينة التحليل الاحصائي (Sample Discrimination):

تكونت عينة التحليل الاحصائية من (400) تدريسيا وتدرسية من أعضاء الهيئات التدريسية التابعين للجامعة المستنصرية، بواقع (200) تدريسيا من الذكور، و (200) تدريسيا من الاناث، وقد قام الباحث بتطبيق مقياس البحث عليها، لاستخراج الخصائص السيكومترية لها والمتمثلة بمعاملات التمييز والصدق والثبات لها، كما سيتم توضيحها في خطوات بناء المقاييس. توزيع عينة التحليل الاحصائي للبحث الحالي تبعا للنوع الاجتماعي (الذكور -الاناث).

2-عينة التطبيق (Measurement sample):

"يقصد بالعينة هي جزء من المجتمع الكلي التي يلجأ إليها الباحث العلمي، لأجل تطبيق مجموعة من المقاييس عليها من لغرض الوصول إلى نتائج وحقائق يمكن تعميمها على المجتمع الدراسي المقصود (نوري، 2017: 33)، ومن أجل الحصول على عينة ممثلة لمجتمع البحث الحالي تطلب اختيارها على نحو علمي ودقيق، وتكون ممثلة لمجتمع البحث مع مراعاة سماتها وخصائصها، وطريقة اختيارها، ودرجة مصداقيتها عند تطبيقها بدرجة فعلية" (بدر، 1978: 224).

وقد تكونت عينة البحث من (300) تدريسيا وتدرسية من أعضاء الهيئات التدريسية التابعين لكليات الجامعة المستنصرية، بواقع (150) تدريسيا من الذكور، و (150) تدريسيا من الاناث. وقد استخدم الباحث

طريقة العينة الطبقية العشوائية ذات الاختيار والتوزيع المناسب؛ وذلك لان العينة العشوائية تمثل مجتمع الدراسة إلى أقرب حد ممكن.

أ- **التخطيط للمقياس:** بعد اطلاع الباحث على الادبيات والنظريات الخاصة بالتميز الإداري، وتحقيقاً لأهداف البحث الحالي في قياسها لدى رؤساء الاقسام، ولعدم وجود مقياس يلائم خصائص عينة البحث (على حد علم الباحث)، إذ اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العراقية والعربية والاجنبية حول هذا الموضوع، ولم يجد أي مقياس مناسب، لكنه استفاد منها في جمع فقراته، وعند اكمال الباحث لتخطيطه للفقرات، قام بعرض فقرات المقياس على المحكمين للحكم على صلاحيتها في قياس الظاهرة المراد قياسها.

ب- **صياغة فقرات مجالات المقياس:** "تعد هذه القاعدة احدى الخطوات الرئيسة الواجب اتباعها عند الحاجة في بناء أي مقياس" (الراوي، 1986: 47)، وقد وضع الباحث فقرات هذا المقياس بحيث بلغت عدد فقراته الكلية بصورته الاولى من (37) فقرة، وكان المقياس مؤلفاً من ثلاثة مجالات التي رأى الباحث وفقاً لأنموذج (تصعيد النزاع او الصراع) المعتمدة بانها تقيس التميز الاداري، وهذه المجالات هي: -

1-المجال او المستوى الأول: (فوز - فوز): (Level Win-Win): هي عملية توازن الصراع بين الجاني والضحية تبعاً لتراكم وتفاقم التناقضات في نظام العلاقات الشخصية والجماعية بسبب الاختلاف الحاد الناشئ في المصالح والقيم والمواقف لموضوعات التفاعل الصراع. وهو يشمل ثلاث مراحل:

أ- **المرحلة الأولى: (التشدد): Stage 1 – Tension:** وهي تلك المرحلة التي تبدأ فيها النزاعات بالتوترات، على سبيل المثال الصدام العرضي في الآراء. هذا حدث شائع ولا يُنظر إليه على أنه بداية الصراع. ومع ذلك، إذا أدى الصراع إلى نتيجة تصبح المواقف أكثر خطورة. ويمكن أن يؤدي الصراع لأثار أعمق.

ب- **المرحلة الثانية: (الجدل): Stage 2 – Debate:** وهي تلك المرحلة التي ينظر من خلالها الى أطراف النزاع لقيامهم باستراتيجيات لإقناع الطرف المقابل بحججهم. الخلافات في الرأي تؤدي إلى خلافات أكثر جدية. وهنا يحاول الطرفان وضع بعضهما البعض تحت الضغط والتفكير من منظور الأسود والأبيض.

ج-المرحلة الثالثة: (مرحلة الأفعال بدلا من الاقوال): Stage 3 – Actions instead of words:

وخلال هذه المرحلة يزيد أطراف النزاع من الضغط على بعضهم البعض من أجل تأكيد رأيهم. المناقشات هنا تكون مقطوعة نهائياً. إذ لم يعد يحدث تواصل لفظي ويتفاقم أفعال الصراع بشكل متزايد. كما وان التفكير بالميل للتعاطف مع الخصم يكون مختفي تماماً.

2-المجال او المستوى الثاني: (فوز-خسارة): (2nd Level Win-Lose): وفي هذا المستوى يخسر أحد الطرفين ويفوز الآخر، وهي مرحلة تظهر فيها مشاعر الكره الشديدة، ويضع الأطراف بعضهم البعض في تحت اهب الاستعداد للمواجهة. ويقومون بطلب الدعم أيضاً من الآخرين. كما تصبح الاختلافات الحادة في الرأي

تضاربًا شرسًا في المصالح. كلا الطرفين يريد أن يفقد وجه الطرف الآخر. ويسود الخوف والغضب والحزن فيما بينهم. ويظهرون بعض التهديدات الشرسة نحو بعضهم البعض.

أ-المرحلة الرابعة: (التحالفات): **Stage 4 – Coalitions**: اثناء هذه المرحلة يتفاقم الصراع بسبب البحث عن متعاطفين مع قضية المتتمر (الجاني او الضحية). الاعتقاد بأن المرء له الحق في جانبه، يمكن للمرء أن يدين الخصم. القضية لم تعد مهمة: على المرء أن يكسب الصراع حتى يخسر الخصم الثاني.

ب-المرحلة الخامسة: (فقدان ماء الوجه): **Stage 5 – Loss of face**: وخلال هذه المرحلة تعتقد الأطراف المتنازعة بأنه يجب تشويه سمعة الخصم بالتلميح وما شابه ذلك. أي العمل على فقدان ثقته بنفسه. وان فقدان ماء الوجه يعني بهذا المعنى فقدان المصداقية الأخلاقية للطرف الرابع، ومن ثم خسارة الطرف الثاني.

ج-المرحلة السادسة: (استراتيجية التهديد): **Stage 6 – Threat strategies**: وتفسر هذه المرحلة محاول الجاني السيطرة المطلقة على الضحية عن طريق إصدار التهديدات التي تظهر قوته عليه مثل (العقوبة، الفصل، النقل، التعويض المالي). وقد يهدده لإظهار أنه لم يتراجع كما يلهمه بأنه الأضعف مما يؤدي إلى الخوف واحتمال الغضب لا يمكن السيطرة عليه ويصبح أكثر تعقيدا.

3-المجال او المستوى الثالث: (خسارة-خسارة): **3rd Level (Lose –Lose)**: وفي هذا المستوى يخسر كلا الطرفين، وهي مرحلة التصعيد أو مرحلة التتمر الحقيقي. اذ ينخرط الأطراف في مخاصمة مريرة، تتشابه فيها الحقائق والاهتمامات والعواطف والمنطق تمامًا. إنها المرحلة التي يمكن أن تبلغ ذروتها في (معًا نحو الهاوية). يتم عمل كل شيء لتدمير الخصم، حتى لو كان يضر بالمصالح الذاتية.

أ-المرحلة السابعة: (التدمير المحدد): **Stage 7 – Limited destruction**: تحاول المرء المتتمر إلحاق ضرر جسيم بالخصم (الضحية) بكل الحيل المتاحة له. اذ لم يعد الخصم هنا إنسانًا من الآن فصاعدًا بالنسبة له، ويُنظر إلى الخسارة الشخصية المحدودة على أنها مكسب إذا كان الضرر الذي يلحق بالخصم أكبر.

ب-المرحلة الثامنة: (التدمير الكامل): **Stage 8 – Total annihilation**: ويكون شعار الجاني هو القضاء على الخصم بكل الوسائل المتاحة له، اذ يكتفئ الهجمات والضربات القاسية للضحية التي تهدف إلى تدمير الخصم، وتشتيت وتفتيت وشل قدرته على اتخاذ القرار مناسبه ضده.

ج-المرحلة التاسعة: (معًا نحو الهاوية): **Together into the abyss** وفي هذه المرحلة يتم قبول الإبادة الشخصية من أجل هزيمة الخصم الآخر. اذ ان القوة المحركة لتدمير الخصم تصبح أقوى وقد يصل الأمر إلى العمل لتدمير الخصم (الضحية) حتى ولو كان ثمن ذلك تدمير الذات، ويرى كل طرف أنه لا يوجد ضحايا أبرياء لدى الخصم أو ضحايا محايدة، والقلق والاهتمام الوحيد المتبقي في السباق نحو الهاوية هو التأكد من أن الخصم سيقع وسينتهي.

ومن أجل اعتماد مقياس التتمر الاداري في البحث الحالي تم اتباع ما يلي:

1- طريقة بناء المقياس: اعتمد في بناء هذا المقياس طريقة ليكرت وهي احدى الطرق المتبعة في بناء المقاييس في مجال التربية وعلم النفس (Mehrens & Lehmann, 1991: P. 241) إذ وضعت فيه خمسة بدائل وهي (تحدث لي بشكل مستمر، تحدث لي بشكل متكرر، تحدث لي بشكل متقطع، تحدث لي بشكل مؤقت، لا تحدث لي ابدا).

2- صلاحية فقرات المقياس (الصدق الظاهري): للتعرف على الصدق الظاهري لفقرات مقياس التتمر الاداري، فقد عرضت بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس بلغ عددهم (20) محكماً، إذ قام الباحث بتقديم تعريف دقيق لمفهوم التتمر الإداري ولمجالاته التي يتكون منها، ولقد طلب من المحكمين الحكم على صلاحية الفقرات، وتأييد مناسبتها للمجال الذي تنتمي اليه، أو تحويلها إلى مجال اخر، ومن خلال تحليل إجابات المحكمين، وباستعمال المعادلتين (مربع كأي والنسبة المئوية)، تم التوصل للاتي:

أ- الابقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة مئوية من (80%) درجة فما فوق، وعلى قيمة مربع كأي تبلغ اعلى من (3،84) درجة.

ب- اخذ اراء المحكمين بعين الاعتبار، إذ قام الباحث بحذف الفقرات التي كانت بحاجة لذلك، مع تعديل الفقرات التي تمت الإشارة إليها من قبلهم، وبذلك تمكن الباحث من تحقيق الصدق الظاهري لفقرات كل مجال، إذ تضمن المجال الأول (فوز - فوز) بعد حذف (3) فقرات منه (9) فقرات، أما المجال الثاني (فوز - خسارة) فقد بلغت فقراته (9) فقرة بعد حذف (3) فقرات منه، كذلك بلغت فقرات المجال الثالث (خسارة - خسارة) بعد عرضها على الخبراء من (8)، ووفقا لذلك اصبحت فقرات المقياس بعد تعديل الخبراء تتألف من (26) فقرة.

3- تعليمات المقياس: أكد الباحث عند اعداد مقياس التتمر الاداري أن تكون فقراته سهلة ومفهومة وتؤكد ضرورة اختيار البديل المناسب، ولقد بين الباحث لأفراد عينة البحث بأن إجاباتهم ستكون لأغراض البحث العلمي لذا لا يوجد داعي لذكر الاسم.

4- تصحيح المقياس: تم تصحيح إجابات أفراد العينة على فقرات مقياس التتمر الاداري بالأوزان الخماسية السلبية (1,2,3,4,5)، وبذلك بلغت أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد العينة على المقياس (110)، واقل درجة (22)، وبمتوسط فرضي مقداره (66)، أي تم تصحيح المقياس على أساس (22) فقرة.

5- الدراسة الاستطلاعية: لأجل التأكد من مدى وضوح فقرات مقياس التتمر الاداري من حيث الصياغة والمعنى وكذلك مدى وضوح التعليمات وبدائل الاجابة، تم إجراء دراسة استطلاعية قام بها الباحث باختيار (30) تدريسيا وتدرسية، وذلك للتأكد من فعالية بدائل المقياس والكشف عن الصعوبات التي يمكن أن تواجه المستجيب لغرض تلافيتها قبل تطبيق المقياس، وقد تبين من هذا التطبيق أن التعليمات وبدائل الاجابة واضحة ومفهومة لأفراد العينة، كما وتم حساب زمن الإجابة على المقياس والتي كانت (25) دقيقة.

ج- القوة التمييزية لفقرات مقياس التتمر الاداري:

طبق الباحث مقياس التتمر الاداري على العينة البالغة (400) ثم صحت اجابتهم على فقرات المقياس لكي يتم التحقيق من القوة التمييزية للفقرات ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، اذ تعد القوة التمييزية لفقرات المقياس خطوة اساسية ومهمة في بناء المقاييس النفسية والتربوية؛ لكونه يؤثر قدرتها على قياس ما اعد لقياسه (الإمام وآخرون، 1995: ص 114). وقد اعتمد البحث في تحليل الفقرات على أسلوب العينتين المتطرفتين، وبعد أن صحت استمارات العينة البالغة (400) استمارة على وفق الأوزان الخماسية رتبت درجاتهم تنازليا من اعلى درجة إلى أدنى درجة، واختيرت نسبة الـ (27%) العليا والتي سميت بالمجموعة العليا و(27%) الدنيا والتي سميت بالمجموعة الدنيا.

بعد ذلك استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لإيجاد دلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا على كل فقرة من فقرات الأداة، أذ بلغ عدد الافراد في كلا المجموعتين (108) تدريسيا وتدرسية، وبذلك خضعت (216) استمارة لأجراء عملية التمييز بين فقرات الأداة، وقد اتضح وجود (3) فقرات كانت غير مميزة ، وهي الفقرات (6 ، 8 ، 16) ، أذ كانت قيمها المحسوبة اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,960) ودرجة حرية (214) ومستوى دلالة (0,05) ، وبذلك اصبح المقياس يتألف من (23) فقرة .

ثانيا-مؤشرات الصدق والثبات:

1- الصدق (Validity): يعد الصدق "مؤشراً على مدى قدرة الفقرات لقياس المفهوم نفسه الذي يقيسه المقياس" (Kroll , 1960: 426). وقد تحقق في المقياس الحالي عدة أنواع من الصدق وهي:

أ-صدق المحتوى (Content Validity): هناك نوعان من هذا الصدق، هما الصدق المنطقي والصدق الظاهري (Nunnally , 1978: p.111).

اولا-الصدق المنطقي (Logical Validity): وقد تضمن تقديم تعريف دقيق لمفهوم التتمر الاداري ولمجالاته.

ثانيا-الصدق الظاهري (Face Validity): وقد تحقق عند عرض فقرات المقياس البالغة (37) فقرة على (20) خبيراً في مجال علم النفس والتربية، وكما تم ذكره سابقاً.

ب-صدق البناء (Construct Validity): "يعد صدق فقرات المقياس مؤشراً جيداً على مدى قدرتها لقياس المفهوم نفسه الذي يقيسه المقياس" (Kroll , 1960: 426) " عن طريق ارتباطها بمحك خارجي أو داخلي، وأفضل محك داخلي هو الدرجة الكلية للمقياس، الذي نقرر من خلاله أن المقياس يقيس بناءاً نظرياً محدد مسبقاً أو خاصية معينة" (Anastasi, 1976: 211).

وقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما استعمل معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة؛ وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال، وعلاقة المجال بالدرجة الكلية للمقياس، ولقد تبين من هذه الإجراء بعد استخدام عينة التحليل الإحصائي البالغة (400) بأن جميع الفقرات كانت ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) ودرجة حرية (398) والقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون (0,098) ما عدا الفقرات (2) عند حساب علاقة الفقرة بالمجال الأول (فوز-فوز) وبذلك استبقت عدد فقرات المقياس (35) فقرة،

ثانيا: الثبات (Reliability):

يشير مصطلح الثبات إلى "الدقة والاتساق في أداء الفرد ويعني أيضا الاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالثبات يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها مرة ثانية" (Bergman , 1974:155). ونعني به "التوصل إلى النتائج نفسها عند تطبيق الاختبار في مدتين مختلفتين وفي حدود زمن يتراوح أسبوع وأسابيعين في الغالب" (داود وعبد الرحمن، 1990: 122).

ولقد استخرج الثبات لمقياس التمر الإداري بطريقتين هما: -

1-طريقة إعادة الاختبار (Test – Retest Method): ترمي هذه الطريقة الكشف عن الاستقرار في النتائج عبر الزمن (أحمد، 1960: 232). ولإيجاد ثبات مقياس التمر الإداري بطريقة إعادة الاختبار قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة مكونة من (50) تدريسيا وتدرسية، تم اختيارهم بصورة عشوائية بسيطة، وبعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول تم إعادة التطبيق على العينة نفسها، وقد استعمل معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني، إذ بلغ معامل الثبات (0,81) إذ تشير النتيجة إلى معامل استقرار دال إحصائيا، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بالثبات.

2-طريقة الفاكرونباخ (Cronbach): كما استخرج ثبات المقياس أيضا بطريقة تحليل تباين الفا كرونباخ " إذ تقوم فكرة هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين درجات فقرات المقياس جميعها على أساس أن الفقرة عبارة عن مقياس قائم بذاته" (عودة، 1985: 149) ولاستخراج ثبات الأداة بهذه الطريقة طبقت معادلة الفا كرونباخ ووجد أن معامل الثبات يساوي (0,811) وهذا يدل على تجانس أداة البحث الحالي.

خامسا-الوسائل الاحصائية: اعتمد الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1-الاختبار التائي لعينة واحدة (ميخائيل، 2004، 91).
- 2-الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (البياتي وأثناسيوس، 1977: 263).
- 3-النسبة الفائية لاختبار دلالة الفروق بين التباينات (العنبي، 2012: 20 -23).
- 4-معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات (الأنصاري، 2000: 81).
- 5-معامل ارتباط بيرسون (فيركسون، 1991: 98).

الفصل الرابع - عرض النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج:

الهدف الأول: (التعرف على التمر الاداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة).

بعد أن طبق الباحث مقياس التمر الاداري لدى عينة البحث البالغة (300) تدريسيا وتدرسية ، تحقق هذا الهدف من خلال معالجة البيانات إحصائيا لأفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعينة (68.6800) والانحراف المعياري (9.72039) ، وبمتوسط فرضي (66) ، وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة (T-test)) تبين أن القيمة التائية المحسوبة لإجابة أفراد العينة كانت (4.775)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (299) البالغة (1,960) ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي ولصالح متوسط العينة ، وهذا يشير إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من مستوى مرتفع من التمر الاداري ، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

قيمة الاختبار التائي لإجابة افراد عينة البحث على مقياس التمر الاداري

مستوى الدالة عند (0,05)	القيمة الجدولية التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	1,960	4.775	66	9.72039	68.6800	300

ويمكن تفسير النتيجة الحالية على وفق نظرية (تصعيد الصراع) للمنظر (كلاس) بان ظاهرة التمر الاداري ليست ظاهرة بالمعنى الدقيق، بل بالأحرى عملية تتطور تدريجياً داخل العمل. اذ يميل اصحابها للنظر الى قضايا الآخرين بطريقة تحليلية وبعيدا عن أي عاطفة. وقد يظهر البعض ميلا ثابتا نسبيا نحو تصنيف الأفراد بطريقة ثنائية، ويؤسسون منطقهم في الجدل على ثنائيات حادة (أبيض - أسود، معي - ضدي)، بدلا من محاولة فهم القضايا بشكل تركيبي يضم بين طياته أوجه سلبية وأخرى إيجابية.

الهدف الثاني: (التعرف على الفروق في التمر الاداري لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر تدريسي الجامعة تبعاً لمتغير).

1-النوع الاجتماعي: (ذكور -اناث). 2-التخصص: (علمي - انساني).

1-النوع الاجتماعي (ذكور - اناث):

أشارت النتائج إلى أن متوسط درجات تدريسي الجامعة من الذكور على مقياس التتميز الاداري قد بلغ (68.6533) درجة، وبانحراف معياري مقداره (8.60310) درجة. وبالمقارنة مع متوسط درجات تدريسي الجامعة من الاناث على المقياس نفسه بلغ (68.7067) درجة، وبانحراف معياري قدره (10.75134). وبعد استعمال الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين النوعين، تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المتغير، إذ بلغت القيمة المحسوبة (0.047) درجة وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (298). كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدى افراد العينة تبعا لمتغير النوع

النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة عند (0,05)
					المحسوبة	الجدولية	
ذكور	150	68.6533	8.60310	298	0.047	1,960	غير دالة
اناث	150	68.7067	10.75134				

2-التخصص (علمي - انساني):

أشارت النتائج إلى أن متوسط درجات تدريسي الجامعة من التخصص العلمي على مقياس التتميز الاداري قد بلغ (67.9933) درجة، وبانحراف معياري مقداره (9.94920) درجة. وبالمقارنة مع متوسط درجات تدريسي الجامعة من ذوي التخصص الإنساني على المقياس نفسه بلغ (69.3667) درجة، وبانحراف معياري قدره (9.46943). وبعد استعمال الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين التخصصين، تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المتغير، إذ بلغت القيمة المحسوبة (1.225) درجة وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (298). كما موضح في الجدول (3).

الجدول (3)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدى افراد العينة تبعا لمتغير التخصص

مستوى الدلالة عند (0,05)	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	التخصص
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	1,960	1.225	298	9.94920	67.9933	150	علمي
				9.46943	69.3667	150	انساني

الاستنتاجات: وبعد أن حصل الباحث على نتائج البحث، قدم الاستنتاجات الآتية:

- 1-ان رؤساء الاقسام العلمية يعانون من مستوى مرتفع من التتمر الاداريمن وجهة نظر تدريسي الجامعة .
- 2-ليس هنالك تأثير للنوع والتخصص في ارتفاع مستوى التتمر الاداري لدى رؤساء الاقسام العلميةمن وجهة نظر تدريسي الجامعة .

التوصيات: كما اوصى الباحث بما يأتي:

- 1.يوصي الباحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإقامة المؤتمرات والندوات التي تهدف الى تأهيل رؤساء الاقسام العلمية في كيفية السير في الادارات المهنية الجامعية
- 2.تشجيع اعضاء هيئة التدريس في اقسام العلوم النفسية والاجتماعية على الاهتمام بموضوع التتمر الاداري وانماط الشخصية والكفاءة الادارية في بحوثهم العلمية.
- 3.توعية رؤساء الاقسام العلمية كافة من خلال وسائل الاعلام المختلفة بضرورة تغيير اوضاعهم النفسية والاجتماعية من اجل بناء شخصياتهم الادارية من جديد.

المقترحات:

وقدم الباحث المقترحات الآتية:

- 1.إجراء دراسة تهدف إلى معرفة علاقة الكفاءة الادارية بالتفكير النقدي لدى رؤساء الاقسام العلمية.
- 2.إجراء دراسة تهدف إلى معرفة علاقة انماط الشخصية الانفعالية بأزمة التعليم الالكتروني لدى رؤساء الاقسام العلمية.

3. اجراء دراسة تهدف الى معرفة علاقة سمات شخصية رؤساء الاقسام العلمية بالفشل الأكاديمي لدى طلبة الجامعة.

قائمة المصادر:

1. Allen M.J. & Yen, W.M (1979): " Introduction to Measurement Theory " California, Brooks Cole.
2. Allport, G. W. (1937): Personality: A psychological interpretation, New York: Holt, Rinehart, & Winston.
3. Anastasi, A. (1976): psychological Testing. New York, 4th Ed, Macmillan Company.
4. Anttila , Henrika , et al , 2017 : From anxiety to enthusiasm: emotional patterns among student teachers, Pages 447-464 European Journal of Teacher Education Volume 40, 2017 - Issue 4.
5. Raheef. A. H. " In vestment of Education Acasstualy of factors Affecting the Efficiency of educational activities in the higher education in Iraq " , thesis submitted to the University of Wales in Candida tura for the degree of ph D. 1986.
6. Appelbaum, S.H., et al (2005): "The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior", Corporate Governance, Vol. 5 No. 4, pp. 43-56.
7. Appelbaum, S.H., et al (2005): "The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior", Corporate Governance, Vol. 5 No. 4, pp. 43-56.
8. Barnard C.I. (2001): The Functions of the Executive; Cambridge, MA Harvard University Press.
9. Blake, R., & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
10. Bukor, E., (2011): Exploring Teacher Identity: Teachers' Transformative Experiences of Re-Constructing and Re-Connecting Personal and Professional Selves, a thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Curriculum, Teaching and Learning Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.
11. Caspi, Avshalom & Roberts, Brent. W (2001): Personality Development Across the Life Course: The Argument for Change and Continuity, Psychological Inquiry, University of Illinois, Urbana-Champaign, 12(2):49-66.

المصادر الأجنبية:

- Anastasi, A. (1976): psychological Testing. New York, fourth Ed, Macmillan Company.
- Bergman J. (1974). Understanding Educational Measurement and Evaluation; NJ London.
- Bukor, E., (2011): Exploring Teacher Identity: Teachers' Transformative Experiences of Re-Constructing and Re-Connecting Personal and Professional Selves, a thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Curriculum, Teaching and Learning Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.
- Cowie, Helen, Naylor, Paul, Rivers, Ian, Smith, Peter K and Pereira, Beatriz. "Measuring workplace bullying, aggression and violent behavior", 2002, 7, 33-51.
- GLASL, F. (1982) 'The process of conflict escalation and roles of third parties,' in G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds) Conflict management and industrial relations, (pp. 119-140) The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Kroll, A., (1960) validity as Affecter in test validity, Journal of Educational psychology. vol .31, No. 2. Pp.425-436.
- Nunnaly, J. C. (1978): Psychometric Theory, 2ed, New York, McGraw, Hill.
- Yahaya, Azizi, Chuiing, "The impact of workplace bullying on work performance", archives des sciences, 2012, 65(4).

- Yamada, David. "Workplace bullying and ethical leadership", the journal of values-based leadership, 2008, 1(2). p. (1-13).