



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الاستقواء الإداري لدى مُديري المدارس الحُكوميَّة في مُحافظَة الخليل

إبراهيم مسلّم إبراهيم مخامرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2022م

واقع الإستقواء الإداري لدى مُديري المدارس الحُكوميّة في مُحافظَة الخليل

إعداد

إبراهيم مسلم إبراهيم مخامرة

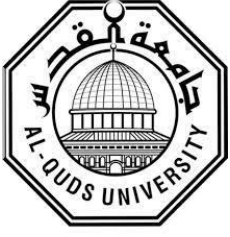
بكالوريوس أدب لغة عربيّة - جامعة الخليل - فلسطين

المُشرف: أ. د. محمود أحمد أبو سمرة

قُدِمت هذه الرسالة استكمالاً لِمَتَطَلّبات درجة الماجستير في الإدارة التّربويّة من

كُلّيّة العلوم التّربويّة/ عمادة الدّراسات العليا/ جامعة القدس

1444 هـ - 2022 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج إدارة تربوية

إجازة الرسالة

واقع الإستقواء الإداري لدى مُديري المَدَارِس الحُكُومِيَّة فِي مُحَافِظَة الخليل

اسم الطالب: إبراهيم مسلم إبراهيم مخامرة

الرقم الجامعي: 22011474

المشرف: أ.د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022/8/4 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....

رئيس لجنة المناقشة: أ. د محمود أبو سمرة

التوقيع: ...

ممتحناً داخلياً: د. أشرف أبو الخيران

التوقيع: ...

ممتحناً خارجياً: د كمال مخامرة

القدس - فلسطين

1444هـ - 2022م

## الإهداء

إِلَى مَنْ عَلَّمَنِي أَنْ لَا حُدُودَ لِلطُّمُوحِ وَعَلَّمَنِي مَعْنَى الْعَطَاءِ إِلَيَّ مَنْ أَحْمِلُ اسْمَهُ بِكُلِّ شَرَفٍ وَافْتِخَارٍ

وَالِدِي الْعَزِيزِ عَلَى قَلْبِي حَفِظَهُ اللَّهُ وَأَدَامَ عَلَيْهِ الصَّحَّةَ وَطُولَ الْعُمُرِ

إِلَى رُوحِ أُمِّي الْغَالِيَةِ رَحِمَهَا اللَّهُ

إِلَى إِخْوَتِي وَأَخَوَاتِي رَعَاكُمْ اللَّهُ وَحَفِظَكُمْ

إِلَى رَفِيقَةِ دَرْبِي زَوْجَتِي الْغَالِيَةِ

إِلَى أَوْلَادِي وَبَنَاتِي حَفِظَهُمُ اللَّهُ

إِلَى أَرْوَاحِ شُهَدَاءِ هَذَا الْوَطَنِ

إِلَى زُمَلَائِي فِي أُسْرَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ الْأَفْضَلِ

إِلَى مَنْ عَلَّمَنِي حَزْناً وَكَانُوا خَيْرَ مُعِينٍ، أَسَاتِدَتِي الْكَرَامِ

إِلَى مَنْ أَشْعَلُوا لِلْعِلْمِ دَرْباً، وَوَقَّفُوا عَلَى أَبْوَابِهِ صَفّاً وَسِرْباً، طَلَبَةَ الْعِلْمِ

إِلَى هَوَلَاءِ جَمِيعاً أَهْدِي عَمَلِي هَذَا

## إقرار

أقرُّ أنا مُقدِّمُ الرِّسَالَةِ أَنَّهَا قُدِّمَتْ لِجَامِعَةِ الْقُدْسِ؛ لِئَيْلِ دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ، وَأَنَّهَا نَتِيجَةُ أَبْحَاشِي  
الْخَاصَّةِ بِاسْتِثْنَاءِ مَا تَمَّتِ الْإِشَارَةُ إِلَيْهِ حَيْثُمَا وَرَدَ، وَأَنَّ هَذِهِ الرِّسَالَةَ وَأَيَّ جُزْءٍ مِنْهَا لَمْ يُقدِّمَ لِئَيْلِ  
أَيِّ دَرَجَةٍ عَلَيَّا لِأَيِّ جَامِعَةٍ أَوْ مَعْهَدٍ.

التوقيع: 

التاريخ: 4 / 8 / 2022م

## الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ". (سنن أبي

داود: 4811)

لا يَسْعُنِي وَقَدْ شَارَفْتُ عَلَى الْإِنْتِهَاءِ مِنْ هَذَا الْعَمَلِ الْمُتَوَاضِعِ إِلَّا أَنْ أَتَقَدَّمَ بِالشُّكْرِ لِلَّهِ  
سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى الَّذِي أَعْطَانِي الْعَزِيمَةَ وَالْقُوَّةَ، وَالْهَمَمِي الصَّبْرَ فِي إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ.

كَمَا أَتَقَدَّمَ بِالشُّكْرِ لِلْجَزِيلِ لِلْبُرُوفِيَسُورِ مَحْمُودِ أَحْمَدِ أَبُو سَمْرَةَ الَّذِي أَشْرَفَ عَلَيَّ  
هَذَا الْعَمَلِ وَلَمْ يَبْخَلْ بِجُهِدِهِ وَنَصَائِحِهِ إِلَيَّ أَنْ خَرَجَ إِلَيَّ حَيِّزِ الْوَجُودِ.

وإلى زملائي مُعَلِّمِي اللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ الْأَسْتَاذِ عَلِيِّ أَحْمَدِ أَبُو سَمْرَةَ، وَالْأَسْتَاذِ عَدْلِيِّ  
شَتَاتِ ، وَالْأَسْتَاذِ حُسَيْنِ رَبْعِيِّ وَالْأَسْتَاذِ عِمَادِ شَرِيْتِحِ .

وختاماً أَتَقَدَّمُ بِجَزِيلِ شُكْرِي وَامْتِنَانِي إِلَيَّ كُلِّ مَنْ دَعَمَ هَذِهِ الدِّرَاسَةَ وَلَوْ بِكَلِمَةٍ أَوْ  
نَصِيحَةٍ، لَهُمْ مِنِّْي أَسْمَى عِبَارَاتِ الشُّكْرِ وَالْعِرْفَانِ، دَاعِيَاً لِلَّهِ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى أَنْ  
يُؤَفِّقَنِي فِي رَدِّ بَعْضِ مِنْ أَفْضَالِهِمْ عَلَيَّ.

## الملخص

هَدَفَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ التَّعَرُّفَ إِلَى وَاقِعِ الاسْتِقْوَاءِ الإِدَارِيِّ لَدَى مُدِيرِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الخَلِيلِ كَمَا يَرَاهُ مُعَلِّمُو هَذِهِ المَدَارِسِ وَمُدِيرُهَا. تَكُونُ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ مِنْ جَمِيعِ مُعَلِّمِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الخَلِيلِ، وَالبَالِغِ عَدَدِهِمْ (10470) مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً، وَمُدِيرِي هَذِهِ المَدَارِسِ لِلْعَامِ الدِّرَاسِيِّ 2022/2021م، فِي حِينِ شَمَلَتْ عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ فِئَةَ المُعَلِّمِينَ، وَهِيَ عَيِّنَةُ عَشَوَائِيَّةِ طَبَقِيَّةِ بَلَغَ عَدَدُ أَفْرَادِهَا (1047) مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً، وَفِئَةَ مُدِيرِي المَدَارِسِ، وَهِيَ عَيِّنَةُ قَصْدِيَّةِ بَلَغَ عَدَدُ أَفْرَادِهَا (16) مُدِيرًا. وَاسْتُخْدِمَ البَاحِثُ الاسْتَبَاقَةَ أَدَاةً لِعَيِّنَةِ المُعَلِّمِينَ، وَتَكُونَتْ مِنْ (37) فِقْرَةٍ مُوزَعَةٍ عَلَى ثَلَاثَةِ مَجَالَاتٍ، وَالمُقَابَلَةُ أَدَاةً ثَانِيَةً لِعَيِّنَةِ المُدِيرِينَ، وَتَمَّ التَّأَكُّدُ مِنَ الصِّدْقِ وَالثَّبَاتِ بِالمُطَرِّقِ التَّرْبُويَّةِ وَالإِحْصَائِيَّةِ المُنَاسِبَةِ، وَلِلإِجَابَةِ عَنِ اسْئَلَةِ الدِّرَاسَةِ وَقَحْصَ فَرَضِيَّاتِهَا تَمَّ اسْتِخْدَامُ بَرْنَامِجِ الرُّزْمَةِ الإِحْصَائِيَّةِ لِلْعُلُومِ الاجْتِمَاعِيَّةِ (SPSS) .

أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ أَنَّ تَقْدِيرَاتِ المُعَلِّمِينَ لَوَاقِعِ الاسْتِقْوَاءِ الإِدَارِيِّ لَدَى مُدِيرِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الخَلِيلِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ مُنخَفِضَةٍ، حَيْثُ بَلَغَ المُتَوَسِّطُ الحِسَابِي لِدَرَجَةِ الكَلِيَّةِ (1.44) وَفَقِ مَقْيَاسِ لِيكْرِتِ الخَمَاسِيِّ، وَانْحِرَافِ مُعْيَارِي (0.56). كَمَا أَظْهَرَتْ النَتَائِجُ فَرُوقًا ذَاتَ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى دَلَالَةٍ ( $\alpha \leq 0.05$ ) بَيْنَ تَقْدِيرَاتِ المُعَلِّمِينَ لَوَاقِعِ الاسْتِقْوَاءِ الإِدَارِيِّ لَدَى مُدِيرِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الخَلِيلِ تَعَزَّى لِمُتَغْيِرَاتٍ: جِنْسُ المُعَلِّمِ، جِنْسُ مُدِيرِ المَدْرَسَةِ، المُؤَهَّلُ العِلْمِيُّ، المُدِيرِيَّةُ، فِي حِينِ لَمْ تُظْهَرْ فَرُوقًا تَعَزَّى لِمُتَغْيِرِ الخِبْرَةِ.

كَمَا أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ المُقَابَلَةِ الَّتِي أُجْرِيَتْ مَعَ المُدِيرِينَ أَنَّ الاسْتِقْوَاءَ الإِدَارِيَّ لَيْسَ ظَاهِرَةً مُنْتَشِرَةً فِي المَدَارِسِ الحُكُومِيَّةِ فِي مَحَافِظَةِ الخَلِيلِ.

وَبِنَاءً عَلَى نَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ يُوَصِّي البَاحِثُ بِعَقْدِ وِرْشِ عَمَلٍ وَتَدْرِيبِ لِمُدِيرِي المَدَارِسِ لِتَوْعِيَّتِهِمْ بِضَرُورَةِ اسْتِخْدَامِ الأَسَالِيْبِ العِلْمِيَّةِ الحَدِيثَةِ فِي الإِدَارَةِ، وَالابْتِعَادِ عَنِ كُلِّ مَا يُؤَدِي إِلَى ارْتِفَاعِ دَرَجَةِ الاسْتِقْوَاءِ الإِدَارِيِّ عَنِ مُسْتَوَاهَا، وَضَرُورَةِ النَقَاتِ مُدِيرِيَّاتِ التَّرْبِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِ إِلَى مَلَاَحِ الاسْتِقْوَاءِ الإِدَارِيِّ الحَالِيَّةِ ( المُنخَفِضَةِ ) فِي المَدَارِسِ، وَالتَّحْرُكِ تَجَاهَ مُحَارِبَتِهَا، وَعَدَمِ السَّمَاَحِ لَهَا بِالانْتِشَارِ.

**الكلمات المفتاحية:** الاسْتِقْوَاءُ الإِدَارِيُّ، مُدِيرِي المَدَارِسِ، مَحَافِظَةُ الخَلِيلِ.

# **The Status of Administrative Bullying of Government School Principals in Hebron Governorate Schools.**

**Prepared by: Ibrahim Makhamrah**

**Supervised by: Prof. Mahmoud Abu Samra**

## **Abstract**

This study aimed to identify the status of administrative bullying among government school principals in Hebron Governorate, as seen by school teachers and principals. The study population consisted of all public school teachers in the Hebron Governorate, numbered (10470) teachers and principals of these schools for the academic year 2021/2022 AD, while the study sample of teachers was a stratified random sample of (1047) teachers. The study sample also included (16) principals. The researcher used the questionnaire as a tool for the sample of teachers, consisted of (37) paragraphs. The interview also used as a second tool for the principals. Validity and reliability were confirmed by appropriate educational and statistical methods.

The results of the study revealed that teachers' estimates of the status of administrative bullying among public school principals in Hebron governorate came to a low degree, as the arithmetic mean of the total degree was (1.44), and a standard deviation of (0.56). The results also showed statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the estimates of the study sample members of the status of administrative bullying in the directorates of education in the Hebron Governorate due to the variables of the gender of the teacher, the gender of the school principal, the educational qualification, the directorate, while no differences appeared due to the variable of experience.

The results of the interview also indicated that the administrative bullying is not a widespread phenomenon in the schools of Hebron Governorate.

Based on the results of the study, the researcher recommends holding workshops and training for school principals to make them aware of the need to use modern scientific methods in management, and to stay away from everything that leads to a higher degree of administrative bullying than its level, and the need for education directorates to pay attention to the current (low) features of administrative bullying in schools and move quickly towards fighting it, and not allowing it to spread.

**Keywords:** bullying, school principals, Hebron governorate.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 مقدّمة:

هناك العديد من الظواهر السلوكية التي تنتشر في المؤسسات التعليمية وتؤثر بشكل سلبي على سير العملية التعليمية وعلى سلوك العاملين، وكذلك تؤثر على الأداء الوظيفي ومستوى الرضى ومن بين هذه الظواهر الاستقواء الإداري، ويكاد يكون من أخطر تلك السلوكيات السلبية التي تعمل على تدمير العملية التعليمية.

تُعَدُّ ظاهرة الاستقواء من الظواهر السلوكية المنتشرة في المجتمعات العربيّة والغربيّة مما دعت العلماء لدراستها؛ لما لها من تأثيرات حادة على السلوك البشري وقدرته الفرد على الأداء، لذا اهتمت البلدان المتقدّمة بدراسة الاستقواء بكافة أشكاله وأنواعه والفئات المشاركة فيه والعوامل المؤثرة فيه، واهتمت القوانين التي تمنع الاستقواء والاضطهاد والإذلال (النشار والسواح، 2020).

وظاهرة الاستقواء في مكان العمل من السلوكيات السلبية المنتشرة في بيئة العديد من المنظمات، وأصبحت مصدر قلق لكثير من العاملين في حياتهم اليومية بأماكن العمل، إذ ينتج عن الاستقواء العديد من

الآثار السلبية على العاملين كالتبعية لترك العمل أو البقاء مع انخفاض إنتاجيته ومشاركته الفعالة وزيادة التغيب عن العمل مما يؤثر على المنظمة ككل (Ahmad, 2018).

تُعتبر سلوكيات الاستقواء الإداري في مكان العمل قضية سلبية، وغير أخلاقية قد تخلق مخاطر صحية في بيئة العمل، وتشير سلوكيات الاستقواء في مكان العمل إلى المضايقة، أو الإساءة، أو الاستبعاد الاجتماعي لشخص ما، أو التأثير سلباً على عمله، وتتم هذه الممارسات السلبية، بشكلٍ منتظمٍ ومتكررٍ في مكان العمل، وعلى فترة زمنية (شوابكة، 2019)

أشار (Lee & Chang, 2018) أن سلوكيات الاستقواء الإداري في مكان العمل لها عواقب سلبية على حياة العاملين، من خلال تعرّض الموظفين لأفعالٍ سلبية، من زملاء العمل أو المشرفين أو الرؤساء التي تتضمن حكماً خاطئاً، أو غير عادلٍ حول أداء عمل الموظف، أو تعيين مهام لا معنى لها، أو انتقاد شخصية الفرد، أو تقييد التعبير عن الرأي الشخصي، فنتيجة تلك الآثار السلبية المترتبة على ممارسات الاستقواء، يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم الأمان وعدم الرضا في بيئة العمل.

ويعتبر الاستقواء الإداري من السلوكيات المدمرة والمتكررة للإساءة التي تمنع إنجاز العمل، وينطوي الاستقواء على الإساءة اللفظية، التهديد والتخويف والإذلال، والنقد غير المبرر، ونقص الثقة تتمثل سلوكيات الاستقواء في الصياح أمام الزملاء أو حتى على انفراد، ورفض المناداة بالاسم، والتعليقات المفتقدة للاحترام، والمراقبة والانتقاد المبالغ فيهما لعمل أحدهم، إتهام كاهل أحدهم بمزيدٍ من العمل بشكلٍ متعمد، التقليل من عمل أحدهم بغرض دفعه للفشل، الاحتفاظ بالمعلومات الضرورية لإتمام العمل بشكلٍ متعمد، استبعاد أحد

الأشخاص من المحادثات التقليدية في بيئة العمل من أجل إشعاره بأنه غير مرحّب به، إسناد المهام التّافهة التي لا تعكس مهارات أو المستوى العلمي للمُتممّ عليه (النشار والسواح، 2020).

وأن الاستقواء في مكان العمل يُمثّل مجموعة من السُّلوكيات السّلبية التي تصيبُ الموظفين نتيجة الاعتداء المعنوي أو النفسي الذي يتعرضون له في مكان العمل، وكذلك يؤثرُ الاستقواء الإداري بشكلٍ مباشر على إنجاز العمل، وهو من المفاهيم الخطيرة والمنتشرة في بيئة العمل (أبو زائدة، 2022)

ويتضمن الاستقواء مجموعة من السلوكيات: (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر) والتي تؤدي إلى: زيادة استخدام الإجازات المرضية، والغياب، وانخفاض المعنويات والأداء، وزيادة التكاليف وتشويه سمعة المنظمة (Wanga & Hsieh, 2016).

## 2.1 مشكلة الدراسة

الاستقواء الإداري سلوك خفي كامن خلف ركام العمل الإداري، وهو مرض إداري يؤثر بشكل سلبي على الأداء الإداري للعاملين، وهذا ما أكدته دراسة الحرايزة (2020)، ودراسة المساعيد (2020)، كما أنه يجد من كفاءة أداء العنصر البشري، وهذا ما أكدته دراسة العزوني (2020) أيضاً.

ومن خلال عمل الباحث كمعلم في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتّعليم -يطا، لاحظ أنه في بعض الأحيان يتم ممارسة بعض السُّلوكيات التي تقود إلى الاستقواء الإداري من قبل بعض المديرين، كما أنه لا يوجد قوانين صارمة تحد من مستوى الاستقواء الإداري عندما يتم ممارسته من قبل بعض المديرين في المدارس بشكل خفي، أو بشكل لا يمكن رصده مباشرة. وإن كان هناك بعض الشكاوي بسبب الاستقواء الإداري يتم متابعتها بشكل خجول من قبل مديريات التربية والتّعليم.

ومن خلال استعراض بعض الدّراسات السّابقة التي تمحورت حول موضوع الاستقواء الإداري، وملاحظة مدى الاهتمام بهذه الظّاهرة من قبل الباحثين والمؤسسات التّربوية على حد سواء، جاءت هذه الدّراسة للبحث في واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس ومديروها، حيث تمثلت مشكلة الدّراسة في السّؤال الرّئيس الآتي: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس ومديروها؟

### 3.1 أسئلة الدّراسة

من خلال مشكلة الدّراسة، وسؤالها الرّئيس، انبثقت أسئلة الدّراسة الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدّراسة: (جنس المستجيب، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس، المديرية)؟

**السؤال الثالث:** ما الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري لدى مدير المدرسة؟

**السؤال الرابع:** ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه مديرو المدارس؟

## 4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصّرفية الآتية عن سؤال الدّراسة الثّاني:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس المستجيب.

**الفرضية الثّانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة.

**الفرضية الثّالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرّابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في التدريس.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

## 5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

### 1.5.1 الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الدور الذي يلعبه الاستقواء الإداري في الحد من الأداء الوظيفي للعاملين، ويظهر ذلك من خلال انعكاس الاستقواء الإداري في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها.
- إضافتها لأدب تربوي ينطوي على معرفة تربوية حول تعريف الاستقواء الإداري وآثاره.

### 2.5.1 الأهمية العملية:

- برزت أهمية الدراسة من خلال تناول أحد الموضوعات المهمة في مجال الإدارة التربوية، حيث تساهم في إضافة معلومات ونتائج بمجال الاستقواء الإداري، وتفتح مجال البحث كموضوع مهم بالنسبة للارتقاء بالتعليم، والتّعرف إلى الجوانب السّلبية التي تحد من الأداء الوظيفي للعاملين.
- تقدم هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها في الكشف عن الاستقواء الإداري وتفتح الأفق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال ما تقدمه من توصيات واقتراحات.

### 6.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التّعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو ومديرو المدارس.
2. التّعرف إلى الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري لدى مدير المدرسة.

3. الكشف عن دور متغيرات الدراسة الخاصة بالمعلمين (جنس المستجيب، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس، المديرية) في تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

4. تقديم توصيات ومقترحات لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل دعم التقليل من الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم.

### 7.1 حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

**الحد البشري:** معلمو ومديرو المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية في محافظة الخليل، وهي: مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية يطا).

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021-2022م.

**الحد المكاني:** المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

**الحد الإجرائي:** يتمثل في الإجراءات التي حددها الباحث والأساليب الإحصائية التي اتبعها في معالجة البيانات.

**الحد الموضوعي:** يتم تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكمترية "الصدق والثبات" وموضوعية استجابة أفراد العينة إلى فقرات الأداة.

## 8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عُرِّفت على النحو الآتي:

**الاستقواء الإداري:** مجموعة من السلوكيات السلبية التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل وقد يشمل المضايقات، وعدم التحمل والإشراف السيء والممارسات العقابية وغير العادلة (عزيز، 2018).

**إجرائياً** يعرفه الباحث: بأنه مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمّ قياسها بالمجالات الآتية (المجال المهني، المجال السلوكي، المجال الجسدي) والتي يتشارك بها العاملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وتم قياس ذلك بواسطة استبانة أعدت لذلك خصيصاً، ويعتبر الاستقواء الإداري مصطلحاً مرادفاً للتمر.

**محافظة الخليل:** محافظة فلسطينية تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من القدس بحوالي (35) كم، وتعد من أكبر محافظات الوطن من حيث العدد والمساحة، أسسها الكنعانيون في العصر البرونزي المبكر، وتمتاز المدينة بأهمية اقتصادية حيث تعتبر من أكبر المراكز الاقتصادية في الضفة الغربية، وفيها الحرم الإبراهيمي الذي اكسبها أهمية دينية، وتضم مدينة الخليل البلدات والمخيمات المجاورة، وفيها أربع مديريات للتربية والتعليم (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2017).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

إن البيئة التعليمية تتأثر بمجموعة من العوامل منها: النضج الإداري والعلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين والطلبة، ونوعية الأنشطة التي يتم ممارستها، وعمليات التوجيه والإرشاد، والاستقواء في مكان العمل هو سلوك ضار ومستهدف يحدث في العمل، قد يكون سلوك حقد أو إساءة أو سخرية أو تهديد. ويشكل نمطاً موجهاً إلى شخص واحد أو عدد قليل من الأشخاص، وبالمقابل فالنقد أو المراقبة ليست دائماً تتمراً (Ritchard, 2005).

يعتبر المدير أحد أهم عناصر العملية التربوية، فهو قائد البيئة التعليمية الذي عليه الاعتماد في تحقيق المدرسة لرسالتها، وفي سعي النظام التربوي لبلوغ أهدافه، وهو المسؤول الأول الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع على الرغم من أن نوعية المعلمين لها التأثير الأكبر على دافعية وتحصيل الطلبة، إلا أن نوعية القيادة تؤثر في دافعية المعلمين ونوعية تعليمهم، والتي تؤثر فيما بعد على أداء الطلبة (أبو حامد، 2013).

## 1.1.2 الإدارة المدرسية:

حظي المجال الإداري باهتمام كبير؛ لارتباطه بكافة التطورات العالمية التي شملت جميع مناحي الحياة، وبالأخص ما كان متعلقاً بالجوانب التي تُسیر العملية الإدارية، وتعتبر إدارة الذات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤدي دوراً كبيراً في الحياة المهنية للفرد؛ إذ تجعل للشخص قدرةً على التكيف مع البيئة المهنية التي يعمل فيها، مما يفضي إلى تقوية النفس، حيث يكون الفرد متمكناً من أدائه المهني، وأكثر إنتاجية في الحياة المهنية، مما يحقق النجاح المهني والأكاديمي والاجتماعي، وكذلك يستطيع الفرد من خلال إدارة الذات أن يشبع حاجاته النفسية، بحيث يحقق له التوازن والاستقرار النفسي والمهني، ويجعله قادراً على أداء واجباته المهنية (عساف، 2019).

## 1.1.2 صفات المدير وخصائصه

يتوقف نجاح الإدارة على حسن اختيار المدير الذي يمتلك الصفات والخصائص التي تُمكنه من التّواصل مع العاملين في المدرسة، وتُمكنه أيضاً من معرفة حاجاتهم، ولكي يكون المدير ذا تأثير بالعاملين، يجب أن يمتلك العديد من الصفات والخصائص ليوصل مدرسته إلى التميّز.

ولذلك لا بد للمدير أن يمتلك العديد من الصفات كما ذكرها العجمي (2010) وهي على النحو الآتي:

1- أن يكون صبوراً، فلا بد أن يكون المدير قادراً على التّحمل، وأن يتّصف بسعة الصدر، وأن يكون

قادراً على مواجهة المواقف الصّعبة.

2- أن يكون نزيهاً، وتعني: التوازن في الشخصية والبعد عن التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر

والباطن.

3- أن يكونَ منصفاً، ويقصد بها مبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستماع الذكي لشكواهم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين العادلة.

4- أن يكونَ منضبطاً، وتعني القدرة على التحكم بالانفعالات، والقدرة على ضبط النفس، والإحاطة الشاملة بكلّ ما يجري حوله.

5- أن يكونَ مشجعاً، أي أن يشجّع المديرُ العاملين على إبداء آرائهم بصراحةٍ ودون خوف، وذلك لتوفير بيئةٍ مشجعةٍ للعمل.

6- أن يكونَ مستقيماً، وهي صفة تعني عدم الانحراف أو سوء السلوك، وعدم انتهاز الفرص على حساب العاملين، وعدم إذلالهم، ورفض الانحناء أمام الضغوطات الخارجية أو أمام أصحاب النفوذ.

وتؤكد صباح (2012) أنّ المديرَ عليه أن يتمتّع بالصفات والخصائص الآتية:

- التمتع بالكفايات المهنية: على المدير أن يمتلك المعرفة والإيمان بمهنة التعليم، والمعرفة الكاملة بوسائل تحقيق أهدافها.

- التمتع بالكفايات العقلية: ويقصدُ به التفكير الذكي والحكمة والموضوعية، وعلى المدير أن يمتلك القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار.

- التمتع بالكفايات الاجتماعية: القدرة على إنشاء علاقاتٍ حسنة مع المعلمين ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة للعمل على رفع الرضا الوظيفي لديهم.

- التمتع بالكفايات الشخصية: قدرة المدير على مواكبة التطور والتجديد عن طريق تطوير الأساليب الإدارية لديه، وقدرته على التأثير في الأفراد والجماعات، وتحمل المسؤولية، واحترام وُجّهات نظر العاملين.

- التمتع بالكفايات الجسمية والنفسية: حيث تتمثل باللياقة البدنية، والتمتع بالقوة والحيوية، والصحة الجيدة، والاهتمام بالمظهر الخارجي، والسلامة النفسية الخالية من الاضطرابات الوجدانية.

- التمتع بالكفايات الأخلاقية: تتمثل في الإخلاص بالعمل، والتحلّي بالصدق والأمانة بالعمل، والتواضع وعدم التعامل بفوقية مع العاملين، والابتعاد عن النحيز، وأن يكون المدير مثلاً حسناً للعاملين.

## 2.1.2 أنماط الإدارة المدرسية:

اختلف الباحثون في تحديد الأنماط الإدارية، وأحياناً يسمونها "القيادية" للقادة حسب توجه كل باحث، فنجد أنّ هناك من قسمها إلى: استبدادية (متسلطة)، واستشارية (إنسانية)، وسمحة (متساهلة)، وهناك من قسمها إلى: سلبية تعتمد على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف، وإيجابية تعتمد على التحفيز الإيجابي من خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين، (القيسي، 2010).

وأما أبرز التقسيمات فكانت تلك التي اعتمدت على طريقة إدارة المرؤوسين، وهي ثلاثة أنماط رئيسية: الأوتوقراطية، والديموقراطية، والترسليّة.

## الأوتوقراطية:

تعددت تسميات هذا النمط، مثل: النمط الاستبدادي أو المتحكّم، أو النمط الفردي، أو النمط الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الأمر، وإن كانت كلّ التسميات تحمل المعنى نفسه، وهو المركزيّة المطلقة للقائد، الذي يتركز النّفوذ في يديه، وتتحرك التفاعلات الشخصيّة داخل جماعة العمل تجاه القائد، ويحتكر الرّئيس السّلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات، وينفرد بتحديد مهامّ المجموعة، ويتحكّم بأساليب الثّواب والعقاب، ويرى في نفسه الأقدر على إدارة المؤسّسة والأكثر علماً وفكراً وثقافةً، فهو من وجهة نظره الأذكى، ويستمدّ المدير هنا قوّته في إصدار القرارات من السّلطة الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويعزو هذا النوع من الإداريين إدارته إلى نفسه، بغض النّظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخّض عن هذه القرارات نتائج سلبية؛ فإنّ اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون (أبو النور، 2012).

## الديموقراطية:

ويُسمّى أيضًا بالنمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي؛ وذلك لأنّه يقوم على التّعاون والتّفاعل بين الرّئيس ومرؤوسيه؛ ولذلك يسودُ جوٌّ من الاحترام المتبادل والثّقة بينهما، ويحرص الرّئيس الديموقراطي على التّفويض في تسيير العمل وتوزيعه واتّخاذ القرارات اللّازمة بشأنه، ويتيح الفرصة للمبادرات الشخصيّة والابتكارات التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسّسة، ويتيحُ القائدُ لمرؤوسيه الحرّيّة في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم، ممّا يؤدّي في النّهاية إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحدّدة، ولا تعني الإدارة الديموقراطيّة المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف لآخر إلا أنّه في جميع الأحوال لا بدّ أن يحتفظ القائد بالسّلطة النّهائية في اتّخاذ القرارات (أبو النور، 2012).

وينطلق الرّئيس الديمقراطي من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم كثيرًا، ويعتمدُ على التغذيةِ الراجعةِ التي يقدمونها تجاه السلوك القياديّ وسير المؤسسة، كما أنّه يهتمّ بما لديهم من احتياجات لزيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية (عسّاف، 2019).

### الترسليّة:

ويسمى بالنمط التسيبيّ، أو النمط الحر، حيث أنه على النقيض من النمط الأوتوقراطيّ، فإنّ الرّئيس الترسليّ يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم إسهامًا فعالًا في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم وما إلى ذلك (عسّاف، 2019).

ويعتقد الرئيس الحرّ أنّ تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السُلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم؛ ولذلك فإنه يهتمّ بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يُحدّدون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويوفّرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود الرئيس تمامًا (أبو الخير، 2013).

ويختلف الإداريون حول النمط الحر في التطبيق العمليّ، ويرى بعضهم أنه غير مجد؛ لأنّ القائد في نظريهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أنّ هذا النمط يمكن أن يكون مجديًا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى

نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية (أبو الخير، 2013).

### 3.1.2 دور مدير المدرسة اتجاه المعلمين:

إن علاقة مدير المدرسة مع المعلمين تكون دقيقة ومثمرة إذا كانت تراعي الجانب السيكولوجي للمعلم، وتحرص على تطوير إمكانياته وقدراته، وتقدير مكانته واحترامه، ودفعه نحو الابداع والابتكار، وعلى المدير أن تكون تلك المساعدة التي يقدمها قائمة على احترام مبدأ العلاقات الانسانية واحترام شخصية المعلم وهذا الاحترام يتطلب الاهتمام بالمعلمين ومشكلاتهم التي تواجههم داخل المدرسة، وتقدير اقتراحاتهم وآرائهم، وأخذها بعين الاعتبار كما عليه أن يعمل على إعطاء المعلمين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم الداخلي. (الفليت، 2012).

وعلى المدرسة أن توفر الإمكانيات التي تجعل المعلم قادراً على التعامل مع ظاهرة الاستقواء الإداري إن وجدت، وكذلك يكون لديه معرفة بأنواع الاستقواء، ولذلك أن توفر المدرسة برنامجاً تدريبياً شاملاً لأنواع الاستقواء، ومساعدة المعلمين على كيفية التعامل مع سلوك الاستقواء في المدرسة ومواجهته، وعمل لقاء دوري ومنظم في المدرسة لدراسة حالات الاستقواء التي حصلت في المدرسة ومناقشتها والاجراءات المترتبة على المستقوي والضحية، ويجب أن توصي المدرسة بتطوير المناهج الدراسية بحيث تقوم على زيادة التواصل بين الطلاب مع بعضهم البعض وبين الطلاب والمعلمين، مما ينعكس ذلك على الحد من الاستقواء (نصر، 2021).

## 4.1.2 أسس العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

من الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية التالي:

**الإيمان بقيمة الفرد:** أن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها وأن الفرد العادي إن اتاحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية فسيكون قادراً إلى الوصول إلى قرارات رشيدة معقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف ومشكلات .

**المشاركة والتعاون:** إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، فحين يتاح المناخ المناسب للجماعة المناقشة في موضوع وتحديد أبعاده وملايساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية.

**العدل في المعاملة:** ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرة الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين وتقوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

**التحديث والتطوير:** يجب ألا يقف التنظيم بدعوى أنه أصبح صالحاً حيث أن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة. (ربيع وعامر، 2008).

ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية في المدارس تقوم على الإيمان بقيمة الفرد من خلال احترام العقل وتنمية القدرات العقلية لدى الطلبة، والمشاركة والتعاون في تحقيق الأهداف التربوية التي يسعى إليها جميع العاملين في المؤسسة التربوية، والعدالة القائمة على إعطاء قيمة الفرد من خلال عدم التحيز والتمييز بين أفراد

المجتمع المدرسي، والتحديث والتطوير في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتطور تحتاج إلى عاملين يسعون إلى مواكبة كل ما هو جديد.

### 5.1.2 أثر العلاقات الإنسانية في المدرسة في الأداء التربوي

إذا كانت العلاقات الإنسانية ذات أهمية كبيرة في الوسط الاجتماعي العام، من خلال التفاهم والمودة والصّلات الحميمة التي تربط أبناء المجتمع بعضهم مع بعض، فإن هذه العلاقات ضرورية في المجتمع الصّغير الذي تمثله المدرسة حيث يلتقي العاملون فيها لساعات في اليوم، ويتفاعلون لتحقيق أهداف محددة . ولذلك فإن للعلاقات الإنسانية في المدرسة أثراً كبيراً في الأداء التربوي للعاملين فيها، يتجلى فيما يلي:

- تماسك الجماعة داخل المدرسة، وتمتين الصّلات الوديّة، والتّفاهم العادل، والتّعاون الوثيق، والثّقة المتبادلة بين أفراد هذه الجماعة.
  - رفع الوعي بين أفراد الجماعة المدرسية، بأهمية الدّور التّربوي الذي يقومون به، وإشعارهم بمسؤولياتهم الاجتماعية والتّربوية.
  - رفع الرّوح المعنوية بين أفراد الجماعة المدرسية، بما يوفّر لهم الجو النّفسي لصالح العمل، وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية، واستغلال إمكاناتهم الفردية والجماعية.
  - حلّ مشكلات الطّلبة التّربوية والانفعالية، وتحقيق التّوافق بين الحرية والنّظام، والارتقاء بسمعة المدرسة، وظهورها بمظهر مشرف في المجتمع الخارجي.
- إن هذه الجوانب مجتمعة تجسد العلاقات الإنسانية السّليمة في المدرسة، وتحبب الجوّ المدرسي للعاملين فيها. وهنا تكمن أهمية الإدارة السّليمة في مساعدة المدرسين والعاملين، في تحقيق السعادة

والرضا الذاتي عن العمل الذي يقومون به، باعتبار ذلك من العوامل الأساسية لإيجاد علاقات إنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي ( حلاوة، 2012).

## 2.2 الاستقواء الإداري:

تعدّ ظاهرة الاستقواء في المدارس مشكلة تربويّة واجتماعيّة خطيرة تلقى بظلالها على النشاطات والفعاليات التّعليميّة مما يؤدي إلى تواضع في أداء المدرسة، وقدرتها على الوصول إلى أهدافها في تحقيق ألوان النمو المعرفي والانفعالي والاجتماعي للمتعلّمين، وإعداد شخصيات متكاملة تتسم بسلوكيات إيجابية وفعالية إنتاجية مبتغاة (Colorose, 2003).

## 1.2.2 مفهوم الاستقواء الإداري:

يعرّف الاستقواء بأنه نشاط شعوري متعمد للأنشطة العدوانية بقصد الإيذاء وإثارة الخوف من خلال التّهديد، وخلق الرّعب لدى الضّحية (Colorose, 2003)، أما الاستقواء الإداري فهو سلوك عدواني تجاه فرد أو مجموعة، قد يصدر من مسؤول أو زميل في موقع العمل، يتم فيه استغلال السّلطة الإدارية من الجانب الشّخصي للمسؤول للاستهداف والإساءة الموجهة لشخص ما بغير حق، وهو سلوك يوصف بأنه أقسى أنواع الفساد الإداري وأخطره تأثيراً على مواقع العمل والكوادر فيه، وقد يؤدي إلى ترك العمل أو التّراجع في الأداء (النجيمش، 2020).

ويعرفه غرابية (2015: 10) "بأنه سلسلة من السلوكيات السّلبية التي يقوم بها شخص أو أكثر اتّجاه شخص آخر وأكثر على امتداد فترة من الزمن، وهو سلوك قائم على عدم التكافؤ في القوى، ويتّسم بالعدوانية والتّسلط

والكراهية، ويختلف عن السلوك العدواني كون الطرف الذي يمارس الاستقواء يمتلك قوة لا يمتلكها الطرف الآخر الذي يمارس ضده سلوك الاستقواء".

ويعرفه (Hodgins & McNamara M. 2017: 195): "بأنه مجموعة من السلوكيات السلبية التي يتعرض لها العاملون في العمل وهو يشمل التحمل والمضايقات والإشراف السيء والممارسات غير العادلة والعقابية".

ويمكن تعريفه أيضاً ميل بعض أصحاب النفوذ أو المديرين أو رؤساء العمل إلى السيطرة والهيمنة على مرؤوسيه ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف. هذا النوع من الاستقواء يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة مثل:

الاستقواء اللفظي، غير اللفظي، النفسي، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات (الحسيني، 2018)

ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من السلوكيات السلبية المتكررة التي تحدث مراراً وتكراراً وعلى مدى فترة زمنية في مكان العمل والتي تستهدف العمل أو شخصية الفرد" (عشيري، 2021، ص224).

ويعرف أنه شكل من أشكال العنف النفسي وهو من السلوكيات السلبية، والإساءة المتكررة الموجهة نحو عامل أو مجموعة من العاملين، مما قد يخلق خطراً على سلامتهم وصحتهم في العمل ومن هذه السلوكيات السلبية التهديد والتخويف. (Chadwick & Travaglia, 2017).

كما أنها "وسيلة يتبعها البعض لسلب قدرات أو خفض حافز الموظف، وهي الممارسات التي يقوم بها القادة في تعاملاتهم مع الفئات العمالية في طبيعة هذه الممارسات كبح العمل الفرقي غير أنه أهمل جانب هام في الاستقواء الذي يقوم على استبعاد الفاعلين في التنظيم" (تركية ، 2020 :11).

والاستقواء الشكل الأكثر خطورة من أشكال الاستقواء، فهو يجمع بين الاستقواء المؤسسي والاستقواء المجتمعي، وهذا الوجهان هما ما يمارسه أفراد المجتمع بشكل جماعي، داخل إطار مؤسسي مثل المدرسة (الشافعي، 2019).

ويرى الباحث أن الاستقواء شكل من أشكال العنف والتتمر التي تكون في مكان العمل بحيث يعمل العاملون على استغلال المركز الوظيفي من أجل كبح جناح الآخرين في بيئة العمل.

## 2.2.2 أشكال الاستقواء الإداري

وللإستقواء الإداري صور عديدة: منها ما هو لفظي كالتجريح والسباب والترهيب باللفظ أو استخدام صلاحيات المسؤول لإيقاع عقوبة قد لا يستحقها الموظف كالحرمان من الترقية أو تأخيرها أو عدم الترشيح للجان والمهام ذات المردود المالي الإضافي واختصارها على فئة محددة، أو إيقاع جزاءات إدارية لأسباب قد لا تستدعي ذلك، وأسباب الاستقواء الإداري متعددة، يدور أغلبها حول النزعات وحب السيطرة، وتحطيم كل فكر إداري متميز يعارض رأي القائد التنظيمي، ومنها ما يصح أن نطلق عليه "ميكانزم دفاعي" يقوم به المسؤول المتمتم تحت مظلة المنصب الإداري، وقد يكون ثقافة راسخة لدى البعض ممن يعانون من نزعات سيطرة خفية يوجبها شغلهم لمناصب قيادية، تبرر لهم التمادي في الاستعلاء وسوء معاملة الآخرين والغرور، وهذا هو ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مديرين ضد رؤوسهم (عزيز، 2018).

ويصنف جردات (2008) الاستقواء في ثلاثة أشكال: هي اللفظي الذي يشير إلى استخدام ألفاظ مشينة أو عبارات تهديد، والاستقواء الجسدي الذي يتم من خلال إيذاء الصحةً بدياً، والاستقواء الاجتماعي الذي

يتمثل في نشر الشائعات المغرضة والاتهامات، وقد يصل إلى الإساءة الجنسيّة التي تعدّ أخطر أنواع الإساءة.

كما ينقسم الاستقواء إلى أربعة محاور رئيسية هي (أبو سحلول والحداد، 2017):

☒ انفعالي: ويشتمل على التّهديد والشّتائم والسُّخريّة والإذلال.

☒ جسدي: ويشتمل على الدّفع والضّرب والاصطدام بالضّحية وسرقة الممتلكات الخاصّة بالضّحية

☒ جنسي: ويشتمل على التعليقات المخجلة على الآخرين والتّحرش الجنسي.

☒ عنصري: ويتضمن الإيماءات والتلميحات وسب الآخرين.

### 3.2.2 المكونات الأساسية لسلوك الاستقواء الإداري

أشارت (Alana, 2010) إلى المكونات الأساسية التي تحدد سلوك الاستقواء الإداري وعلى النحو التالي:

1. وجود النّية في إحداث الأذى: وهو الاستقواء المتعمّد بقصد إحداث الضرر، ذلك مثل ضرب

الأصدقاء لبعضهم البعض ليست استقواء، ولكن ضرب شخص لشخص آخر لزعزعة أمنه فهذا يعتبر استقواء.

2. نتيجة ضارة: يضر أشخاصاً أو أكثر جسدياً وعاطفياً.

3. أفعال مباشرة أو غير مباشرة: يمكن أن ينطوي سلوك الاستقواء على عدوان مباشر مثل: ضرب

الشخص، وكذلك أفعال غير مباشرة مثل نشر الشائعات.

4. التكرار: ينطوي الاستقواء على أعمال عدوانية متكررة مثل العراك لغرض التسلط أو الاستقواء.

5. عدم المساواة في السُلطة: ينطوي في إساءة استخدام السُلطة من جانب شخص أو عدة أشخاص بحيث يكونون أكثر قوة بسبب قوتهم البدنية أو سنّهم.

#### 4.2.2 مظاهر الاستقواء الإداري:

يرى العنزي (2018) أن الاستقواء الإداري يظهر من خلال مجموعة من الممارسات تمثّلت في:

- ◆ التّعامل السيء بشكل مباشر، كأن يتعرّض الموظف للأذى الجسدي من قبل المدير أو أن يُهدّد بمختلف أنواع التّهديدات.
- ◆ الخصم من الرّاتب الشّهري أو الفصل المؤقت وبلا سبب فعلي يستدعي ذلك.
- ◆ التّقليل من شأنه أو التّحقير والاستخفاف به، أو بجعله أضحوكة أمام زملائه في العمل
- ◆ الشّتم والسّب والصّراخ عليه أمام الآخرين.
- ◆ التّطاول على حقوق الموظّف كعدم اعطائه إجازة سنوية أو اضطرارية بينما يتمتع بها غيره من الموظفين.

وقد لخص دمرجيان (2018) مظاهر الاستقواء الإداري بالشّكل الآتي:

- الصّراخ العلني: يكون نوع المضايقة عن طريق الصّراخ العلني بصوت مرتفع.
- النّقد المستمر: يكون نوع المضايقة عن طريق نقد التّعامل بكل الطّرق دون توقّف.
- الحرمان من استخدام الموارد: ينتج هذا السلوك عن طريق الحرمان للموارد التي ينتجها العامل لإنهاء مهامه.

- الضَّغْط غير المبرر: يولد هذا السلوك من خلال اعطاء مهام زيادة للعامل وعدم اعطائه ساعات استراحة.

ويحدث الاستقواء في مكان العمل، وتحديداً في المؤسسات الأكاديمية، ويكون على هيئة لعبة خفية، يمكن أن يقاطع شخصاً آخر في كل مرة يتحدّث بها في اجتماع ما، أو يحدّق بعينه على ما يطرّحه شخص آخر من أفكار جديدة، بنشر الشائعات، وتظهر الاحصاءات أن معدل الاستقواء في مكان العمل أكبر بثلاث مرات من التمييز غير القانوني، كما تظهر أيضاً موظفاً من بين كل ستة موظفين في العمل يواجهون الاستقواء (مهيدات، 2019).

الاستقواء الإداري يكون تنمراً شرساً أو عنيفاً، يمارسه المسؤول على إدارته مما يؤدي إلى تحول بعض المديرين إلى نمور ذات مخالب يستخدمونها ضد الموظفين واللوائح التي لا تروق لهم، لذلك يسعى المسؤول إلى إيذاء الموظفين من خلال أشكال عديدة للتّمر الإداري، منها الانفراد بالقرارات، عدم مشاركة فريق العمل، أن يقابل مقدم الخدمة العميل أو المراجع بتقديمه معلومات خاطئة لتضليله، كما أن الاستقواء يؤدي إلى خسائر فادحة في كثير من دول العالم (الحسيني، 2018).

## 5.2.2 مؤشرات دالة على الاستقواء الاداري

من المؤشرات الدالة على الاستقواء الإداري (مغار، 2015) :

- الصّياح أمام الزملاء أو العملاء .
- التعلّيقات المفتقدة للاحترام.
- المراقبة والانتقاد المبالغ فيهما لعمل أحدهم.

- إقبال كاهل أحدهم من العمل بشكل متعمد.
- التقليل من عمل أحدهم بغرض دفعه للفشل.
- الاحتفاظ بمعلومات ضرورية لإتمام العمل بشكل متعمد.
- استبعاد أحد الأشخاص من المحادثات التقليدية في بيئة العمل من أجل إشعاره بأنه غير مرحب به.

## 6.2.2 آثار وسلبيات الاستقواء الإداري:

إن لسلوك الاستقواء آثاراً سلبية على المستقوي وضحيته؛ إذ يعاني كل من المستقوي وضحيته تدنياً في الصّحة النفسية، وفقدان الثقة، وتدني تقدير الذات، ومشكلات في تكوين صداقات يمكن الوثوق بها. كما يصبح الضحية مكتئباً ومشوشاً، ويصاب بالقلق والأرق، ويصبح عنيفاً ومنسحباً، وقد تعمم مشاعر الضّحية على معظم أدائه في البيت والمدرسة، ومع جماعة الرفاق، وقد تدوم هذه الآثار لفترة طويلة في حياة الفرد (المفرجي، 2015).

ذكر العجمي (2010) مجموعة من سلبيات الاستقواء الإداري، حيث أن المنظمات التي يعاني العاملون فيها من سلوكيات الاستقواء هي أكثر المنظمات التي تكون ذات طابع ضعيف وتعاني من مشاكل في الجذب والتعيين، وتؤثر سلوكيات الاستقواء بشكل سلبي على عملية الابتكار والإبداع في مكان العمل نتيجة المضايقات على الموظفين، إضافة إلى أن سلوكيات الاستقواء لها أثر على المدى البعيد والكبير على الانتاجية وعلى معدل دوران المنظمة وسمعتها، وعلى خسارة ماديّة لها، إضافة إلى فقدان أصحاب المواهب العالية والخبرات التي تمثلها المنظمة، بالإضافة إلى أن سلوكيات الاستقواء تؤثر في استقطاب المواهب إلى المنظمة نتيجة لسمعة المنظمة أو الشركة الناتجة عن سلوك المشرفين والمدارس فيها.

والاستقواء هو من أكثر السلوكيات داخل المنظمات التي تؤثر سلباً في نفوس العاملين وتعمل على تقليل دافعية العاملين ورغبتهم في ممارسة النّشاطات المطلوبة وترك وظائفهم وينتج عنه خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة الأساليب الخاطئة المتّبعة في كل منظمة ومن أبرز هذه المساوئ (دمرجيان، 2018) وتعد قضية الاستقواء الإداري على المعلمين قضية مرفوضة لاعتبارات إنسانية وأخلاقية واجتماعية، كونها انتهاك لكرامة المعلم ومكانته وتقليل من هيئته، مما يؤثر على العمل ويحد من دافعية الإنجاز، مما يؤثر على أداء المعلم (Ghraibeh, 2015).

كما أن الاستقواء يؤثر على المعلم من خلال الحد من الرّضا مما يؤثر على المناخ المدرسي وعمل المعلم بحيث يعمل المعلم بمستوى أقل من الأداء والدافعية ، وهذا بدوره يؤثر على المناخ النّفسي للمعلم بحيث ينعكس ذلك على الطّالب والعملية التّعليمية بشكل كامل (عطاري وموسى، 2015)

كما أن انتشار ظاهرة الاستقواء في البيئة التّعليمية يؤثر على الكفاءة الاجتماعية للمعلمين وحالتهم الانفعالية مما ينعكس ذلك على شعورهم بالسعادة، وزيادة مستوى الخبرات الضّاغطة على الحياة المهنية للمعلم، مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو المدرسة، وتكرار سلوك الاستقواء على المعلم يسهم في تراجع النّمو المهني، مما يجعله يعيش في بيئة غير آمنة، ويحد من مستوى التّفكير ويكثر الغياب عن المدرسة كرد فعل لسلوك الاستقواء الذي يمارس عليه (القضاة، 2012).

## 3.2 الدراسات السابقة

### 1.3.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة العجمي والعنزي (2021) التعرف إلى درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها ودور متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة) في ذلك وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تكونت من (27) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة). وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (139) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاءت الرقابة بالرتبة الأولى، ثم مجال التوجيه بالرتبة الثانية، ثم التخطيط بالرتبة الثالثة، ثم مجال التنظيم في الرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرين المؤهل العلمي والجنس في مجال الاستقواء الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع متغير الخبرة ضمن مجال الاستقواء الإداري. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس لتوعيتهم بضرورة استخدام الأساليب الحديثة العلمية في الإدارة والابتعاد عن الأساليب التقليدية كالاستقواء الإداري.

هدفت دراسة شلبي (2021) المقارنة بين الموظفين المتميزين وضحايا التئمر في بعض متغيرات الشخصية والصحة النفسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، وتمثلت أدوات الدراسة في استخدام استمارة جمع البيانات الأساسية وعدة مقاييس منها، مقياس التئمر الوظيفي، ومقياس الغيرة الوظيفية، ومقياس الترجسية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (200) موظفاً وموظفة من الموظفين

الإداريين يتراوح أعمارهم بين (25-60) سنة. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين المتمرسين وضحايا التَّنَمُّر في متغير الصَّحة النَّفسية والسَّعادة التَّسلُّطية، بينما وجدت فروق دالة إحصائية بين الموظفين المتمرسين وضحايا التَّنَمُّر في متغير العُضْب والغيرة التَّرجسية عند مستوى (0,01)، وكانت الفروق دالة إحصائياً لصالح الموظفين المتمرسين.

هدف دراسة علي ومحمد (2021) للكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التَّنَمُّر وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التَّحليلي بنمطه المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة (640) مفردة، مكوَّنة من ثلاثة مقاييس، أحدهما لقياس سلوكيات التَّنَمُّر ، والثاني لقياس الانغماس الوظيفي، والثالث لقياس أثر التَّنَمُّر الوظيفي على الانغماس الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة: ارتفاع انتشار صور وأشكال سلوكيات التَّنَمُّر الوظيفي بدرجة كبيرة، وأن أفراد العينة يتمتعون بمستوى عال جداً من التَّنَمُّر والانهماك، ويشعرون بمستوى عال من النَّشاط عند أدائهم لعملهم، وتؤدي سلوكيات التَّنَمُّر في بيئة العمل إلى ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة، ذلك لأن التَّنَمُّر يؤدي إلى خلق بيئة عمل سيئة تتميز بانخفاض الدافعية للعمل والانغماس فيه، وقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز والانغماس الوظيفي ، وتطبيق سياسة عدم التَّهاون في مواجهة التَّنَمُّر.

استهدفت دراسة محمد (2021) قياس الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية، وتمت الدراسة على عينة قوامها (384) مفردة وباستخدام أسلوب الاستقصاء ثم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط إيجابي ومعنوي بين كل من الاستقواء في مكان العمل وكل

من انتهاك العقد النفسي والصلمت التنظيمي من ناحية أخرى، وأيضاً يوجد وساطة جزئية لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصلمت التنظيمي.

هدفت دراسة كعكي (2021) إلى تحديد أشكال التتّمّر الإداري والنمط القيادي المستخدم في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وانعكاس ذلك على أداء الموظفين اللاتي يقع عليهن التتّمّر، ومن ثم تقديم مقترحات للحد من ظاهرة التتّمّر الإداري، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (31) عضواً هيئة تدريس و(49) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية من جامعة الأميرة نورة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أشكال متنوعة للتتّمّر الإداري في بيئة العمل النسائية مثل تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، وعدم الحرص على تطوير مهارتهن ومنعهن من الالتحاق بالدورات التدريبية، وتصيد أخطائهن، حيث حصلت بعض عبارات هذا المحور على متوسطات حسابية عالية.

- مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على وجود نمط قيادي يميل للتسلط في بيئة العمل النسائية.

- مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على انعكاس ممارسة التتّمّر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية بشكل سلبي مثل السلبية الوظيفية.

- اتفقت عينة الدراسة بنسبة (63.2%)، على ضرورة وضع سياسات واضحة ضد التتّمّر الإداري، وتشجيع روح المبادرة السليمة، ودعم العلاقات الودية بين الموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ الورش التدريبية التي تسمح بتبادل الرأي في مناخ صحي.

هدفت دراسة أبو أحمد (2020) الكشف عن ممارسة التّمنّر في المستشفيات الحكومية من خلال التّعرف إلى مستوى التّمنّر الوظيفي، والعوامل التي تساعد وتعزز ممارسة التّمنّر الوظيفي والتّعرف على الحلول الاستراتيجية المقترحة للحد من ممارسة التّمنّر الوظيفي في المستشفيات المبحوثة، وتبعت الدّراسة المنهج الوصفي التّحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدّراسة، وتكون مجتمع الدّراسة المستهدف من جميع الأطباء والمرضى العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي الأردني في محافظات شمال الأردن، وتم اختيار عينة ميسرة مقدارها (500) من الأطباء والمرضى العاملين في كل مستشفى رئيسي في المحافظة (مستشفى الأميرة بسمة في محافظة إربد، ومستشفى جرش الحكومي، ومستشفى الإيمان الحكومي في محافظة عجلون، ومستشفى المفرق الحكومي)، بيّنت نتائج الدّراسة وجود مستوى منخفض لممارسات التّمنّر الوظيفي من وجهة نظر الأطباء والمرضى العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظات الشّمال في الأردن وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (1.15). أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة التّمنّر الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنيّة تبعاً لمتغير (النّوع الاجتماعي، وطبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة في القطاع الصّحي)، وتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة التّمنّر الوظيفي تبعاً لمتغير (المستوى التعليمي، المستشفى، وقت المناوبة)، وتوصي الباحثة بضرورة وضع سياسات وإجراءات فاعلة تحد من ممارسة التّمنّر الوظيفي من خلال تثقيف جميع العاملين بطبيعة التّمنّر، وكيفية فهم السلوكيات التي تعتبر تنمراً، وآثاره وكيفية العمل على منعه.

هدفت دراسة الحرايزة (2020) التّعرف إلى أثر التّمنّر في مكان العمل في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنيّة الخاصّة، ولتحقيق أهداف الدّراسة قام الباحث بتطوير أداة الدّراسة (الاستبانة) والمكونة من (32) فقرة، حيث قام بتوزيع الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنيّة الخاصّة والبالغ

عدددهم (300) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بشكل قصدي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (20)، وتوصلت الدراسة أن التّتمّر في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي في الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ التنظيمي والإداري الملائم لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصّة من خلال اتّباع عدد من الأدوات والوسائل التحفيزية مثل الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد أعضاء الهيئة التدريسية على رفع مستويات أدائهم.

تناولت دراسة العزوني (2020) إلى معرفة وجود تأثير معنوي للتمتع الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، واشتملت فروض البحث على وجود تأثير معنوي للتمتع الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسة للبحث من خلال عينة مكونة من (200) موظف بوزارة الهجرة في مصر.

وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة احصائياً للتمتع الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري، ووجود تأثير ذو دلالة احصائياً لكفاءة أداء العنصر البشري، ووجود تأثير ذي دلالة احصائياً لكفاءة أداء العنصر البشري على المؤسسات الاقتصادية، وكذلك وجود تأثير ذي دلالة احصائياً للتمتع الوظيفي على المؤسسات الاقتصادية، وأوصى الباحث بضرورة العمل على إدراك الإدارات العليا بخطورة التمتع الوظيفي على أداء العاملين، وتطبيق سياسة عدم التّهاون مع ظاهرة التّتمتع والتّحرك السّريع تجاه محاربتها.

هدفت دراسة المساعيد (2020) التّعرف إلى درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والتّعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في ذلك.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (8378) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2020/2019). وتكوّنت عينة الدراسة من (385) معلماً ومعلمة، وتمّ تطوير استبانة مكوّنة من جزأين: الجزء الأول لقياس الاستقواء الإداري، وتكوّن من (29) فقرة، والجزء الثاني لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين، وتكوّن من (21) فقرة، وتمّ التّحقق من صدق الأداة وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة الاستقواء الاداري لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية باستثناء الرقابة والتّقييم لصالح الإناث، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات باستثناء المتابعة والتّقييم، وجاءت الفروق لصالح الخبرات، وتبين النتائج أيضاً أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم قد جاء بالدرجة المتوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي لدى المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة. أوصت الباحثة بضرورة إعداد برامج ودورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف التّعريف والارتقاء بالأساليب الإدارية المتطورة، تنمية القيم الدّينية والأخلاقية وتنمية مفاهيم التّسامح والحوار، ومهارات التّواصل الاجتماعي لديهم، وعقد دورات تدريبية للمعلمين باستمرار لتحسين الأداء الوظيفي وتقييمهم بشكل مستمر، وتقديم الحوافز الماديّة والمعنويّة للمعلمين لرفع الأداء.

هدفت دراسة الشافعي (2019) الكشف عن درجة الاستقواء لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة تم التّأكد من صدقها وثباتها. ومجالات الاستبانة كانت، أولاً: الاستقواء بأشكاله (الجسدي، اللفظي، الاجتماعي، المهني)، ثانياً: الأداء الوظيفي (التّخطيط للدرس، التّنفيد، التّقييم). طبقت الدراسة على عينة

عشوائية تكونت من (260) معلما ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مجالات الاستقواء جاءت بدرجة منخفضة، كما تبين عدم وجود فروق لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة في جميع المجالات، باستثناء مجال الاستقواء الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح المدينة، وكان من أبرز التوصيات استفادة الإداريين من المقياس الذي قام الباحث بإعداده لمواجهة الاستقواء.

هدفت دراسة مهيدات (2018) التعرف إلى درجة التّئمّر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة كأداة للدراسة وكانت مجالاتها: (سلوكيات التّئمّر بين الزملاء، سلوكيات التّئمّر من الإدارة)، كما تم استخدام عينة عشوائية بلغت (850) فردا من مجتمع الدراسة من جميع الإداريين ذكورا وإناثا في الجامعات الأردنية في محافظة إربد، خلال العام الدراسي 2019/2018م، وتكونت فقرات الاستبانة من (53) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الحكومية لسلوكيات التّئمّر الإداري مرتفع وفي الجامعات الخاصة متوسط، وإن درجة ممارسة سلوكيات التّئمّر من الإدارة كانت بمستوى عالٍ من مستوى سلوكيات التّئمّر بين التلاميذ في الجامعات الحكومية، كما أن هناك فروقا دالة احصائياً حول درجة التّئمّر الإداري تعزى لمتغير الجنس في مجال سلوكيات التّئمّر من الإدارة، ووجود فروق لملكية الجامعة وكانت لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق تعزى للمستوى الإداري وكانت لصالح الموظف الإداري وكانت أعلى مقارنة مع رئيس قسم فأعلى، كما كانت درجة الرّوح المعنويّة ضعيفة للعاملين في الجامعات الأردنية، وهناك فروق حول درجة الرّوح المعنويّة تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذّكور، وعدم وجود فروق تعزى لملكية الجامعة والخبرة والمستوى الإداري، كما أن

هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين درجة التّمرّ الإداري وعلاقته بدرجة الرّوح المعنويّة وجاءت سالبة متدنية والعلاقة بينهم عكسية.

هدفت دراسة علي (2018) التعرف إلى درجة شيوع ظاهرة الاستقواء لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (333) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في منطقة لواء الجامعة، بواقع (120) معلماً و(213) معلمة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق الهدف من الدراسة ولجمع البيانات، تم بناء استبانة تكونت من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وتم التأكيد من صدق الأداة وثباتها باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وكرونباخ ألفا. وتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأظهرت النتائج: أن درجة شيوع ظاهرة الاستقواء لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت قليلة، وجاء في الرتبة الأولى "الاستقواء الاقتصادي"، وفي الرتبة الثانية جاء "الاستقواء النفسي"، وفي الرتبة الأخيرة جاء "الاستقواء الجسدي". وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات ظاهرة الاستقواء لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات ظاهرة الاستقواء لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، فكانت الفروقات لصالح سنوات الخبرة من (3 - 5) سنوات، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توعية المعلمين بحقوقهم من خلال محاضرات تثقيفية ونشر منشورات بما لهم وما عليهم من واجبات وكيفية علاج أي مشكلة قد يتعرضون لها. هدفت دراسة عبد الله (2018) إلى معرفة تأثير الاستقواء في مكان العمل في سلوكيات العمل السلبية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم بناء مخطط فرضي؛ يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل سلوك

الاستقواء في مكان العمل والمتغير التابع سلوكيات العمل السلبية. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، تم تطبيق الدراسة على عينة من الممرضين العاملين في بعض مستشفيات محافظة كربلاء وهي: (مدينة الامام الحسين الطبية، مستشفى النسائية والتوليد التعليمي، مستشفى كربلاء التعليمي للأطفال )، من أجل الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، وزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (576) يمثلون شريحة الممرضين في المستشفيات المبحوثة الثالث. وفي ضوء النتائج المستخلصة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، وجود سلوك الاستقواء في مكان العمل داخل المنظمات المبحوثة يسهم في زيادة سلوكيات العمل السلبية، فضلا عن وجود حالة من التباين في انتشار سلوك الاستقواء في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية في المستشفيات عين الدراسة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيري الدراسة كان أهمها، ضرورة التفكير الجدي من قبل الإدارة في المستشفيات المبحوثة في معالجة حالة الاستقواء التي يعاني منها العاملون ومحاولة وضع بعض الاجراءات التي يمكن أن تحد من هذا السلوك المنحرف.

هدفت دراسة الفتلاوي وآخرون (2016) إلى بيان مستوى شعور المدرسين بالاحترق النفسي، وتحديد نوع ومستوى ممارسات سلوك الاستقواء في الكلية، وتحديد طبيعة العلاقة بين سلوك الاستقواء والاحترق النفسي، وطبقت الدراسة على أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء، وبلغ حجم العينة (70) أستاذاً وأستاذة، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود سلوك الاستقواء في مكان العمل وبشكل منخفض، لاسيما فيما يتعلق بالإجراءات التنظيمية، مع وجود مستوى من الاحترق النفسي لدى مدرسي الكلية.

هدفت دراسة العبيدي (2015) التعرف إلى مستوى انتشار سلوك الاستقواء في مكان العمل حسب وجهات نظر المستجيبين، ومعرفة طبيعة العلاقة بين سلوك الاستقواء في مكان العمل وكل من القيادة الغريزية والسمو الروحي، وطبقت الدراسة على الممرضين في مستشفيات محافظة بابل، وبلغ حجم العينة (302) ممرضاً وممرضة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، اثبتت الدراسة بأن هنالك انتشاراً لسلوك الاستقواء في مكان العمل، وكذلك القيادة الغريزية باتت واضحة مع وجود انخفاض للسمو الروحي داخل مجتمع الدراسة.

تناولت دراسة إبراهيم (2011) سلوكيات الاستقواء في العمل بالمنظمات الحكومية في إحدى المحافظات المصرية، للتعرف إلى نسبة تعرض العاملين لتلك السلوكيات وردود أفعالهم تجاهها، وكذلك درجة اختلاف ردود أفعال العاملين وفقاً لمتغيري النوع والعمر، بالإضافة للتعرف إلى بعض العوامل المؤثرة في حدوث الاستقواء في العمل. أجريت الدراسة على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن (38%) من إجمالي العينة كانوا ضحايا لسلوكيات الاستقواء في العمل، كما توصلت الدراسة لوجود اختلاف بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات الاستقواء، وبردود أفعالهم، أما فيما يتعلق بالعمر فقد وجد اختلافاً معنوياً في التعرض لسلوكيات الاستقواء وردود أفعال الضحايا تجاهها باختلاف المرحلة العمرية للعاملين. وأخيراً، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبعض المتغيرات على تلك السلوكيات؛ بحيث ظهر مصطلح الاستقواء ضد الآخرين في مكان العمل منذ سنوات عدة، إلا أنه ينظر إليه الآن بوصفة مشكلة مهمة في المنظمات المختلفة، حيث يدرك مديرو الموارد البشرية التكاليف المرتبطة بهذا النمط من السلوكيات العدوانية

### 2.3.2 الدّراسات الأجنبيّة

هدفت دراسة (Duru et al, 2017) إلى تحديد مدى تصورات الاستقواء في مكان العمل بين موظفي كلية الطّب في جامعة وسط تركيا، وتقييم المتغيرات التي تعد مرتبطة به، و تحديد تأثير تصورات الاستقواء في مكان العمل على الأعراض النفسيّة، وطبقت الدّراسة على الموظفين في كلية الطّب في جامعة وسط تركيا، وبلغ حجم العينة (400) موظف وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، وأظهرت النتائج أن الشّباب والمطلقين وأعضاء هيئة التّدريس والأفراد المصابين بمرض مزمن لديهم أكبر تصورات التّتمّر في مكان العمل مع مجتمع الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، كان مؤشر BSI (مقياس للاضطرابات النفسيّة يضم تسعة أبعاد وهي: الحساسية التفاعلية، الاكتئاب، القلق، العدوانية، قلق الخوف، الأعراض الجسمانية، الوسواس القهري، البارونيا، الذهانية) والقلق والاكتئاب والنّفس السّلبية والعداء للأفراد الذين لديهم مستويات عالية من تصورات التّتمّر في مكان العمل عالية أيضاً.

هدفت دراسة (Gerstenfield, 2016) التّعرف إلى التّجارب الحيّة للموظفين فيما يتعلق بالاستقواء في مكان العمل و التّركيز على تعلم المزيد عن طريق التّجارب الحية للموظفين المحترفين فيما يتعلق بالتّعرض للمضايقات أو مشاهدة الاستقواء، وتحديدهم لتعريف الاستقواء في مكان العمل، وطبقت الدّراسة على الموظفين في قسم شؤون الطّلاب في منظمة خاصة في جنوب المنطقة الوسطى من الولايات المتحدّة الأمريكيّة، وبلغ حجم العينة (210) موظفاً وموظفةً وتم الاستعانة بالمقابلات كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدّراسة شيوع الاستقواء المؤسسي، وأن الموظفين يشعرون بأنهم مستبعدون وهم ليسوا جزءاً من المجموعة الأساسيّة في المؤسسة.

هدفت دراسة (Huffman, 2015) التعرف إلى ظاهرة الاستقواء في المدارس الحكومية في ولاية أوهايو الأمريكية، اشتملت الدراسة على التعريف بظاهرة الاستقواء من قبل مديري المدارس وعلاقتها بالترك الوظيفي للمعلمين وأدائهم في المدارس، تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين في المدارس الحكومية، وتم تطبيق الاستبانة عليهم خلال العام الدراسي 2013/2012 تم أخذ آرائهم فيما يتعلق بسوء المعاملة من قبل المديرين، وأثر الاستقواء على صحة ونفسية المعلمين، كما تم أخذ آرائهم حول ثقافة المدرسة وأثر الإدارة المدرسية على الرضا الوظيفي وأدائهم، أظهرت النتائج أن المعلمين قد عانوا بدرجة قليلة من الاستقواء وسوء المعاملة من قبل المديرين، وقلّة الدعم المقدم من قبل الإدارة للمعلمين، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين الإدارة والمعلمين تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي وأداء المعلمين في المدرسة.

هدفت دراسة (Regnaud, 2014) إلى استكشاف العلاقة بين السلوكيات النرجسية المحددة بين كبار القادة التنظيميين وانتشار الاستقواء في مكان العمل، وطبقت الدراسة على المديرين المتخصصين بالموارد البشرية في مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغ حجم العينة (84) مديراً ومديرة، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين سلوكيات القادة النرجسيين والمشاركة في الاستقواء داخل المنظمة مع الأفراد الآخرين، تؤكد هذه النتائج على أهمية استمرار الأبحاث التي تركز على كبار القادة ودورهم في استدامة الاستقواء.

هدفت دراسة (Tinuke, 2013) إلى تحديد طبيعة وخصائص ومصادر وأنواع وتكتيكات وعواقب الاستقواء في مكان العمل . كما تدرس كيفية التعامل مع الاستقواء في مكان العمل. وطبقت الدراسة على العاملين في مؤسسات تعليمية وصحية واتصالات في مدينة لاغوس نيجيريا، وبلغ حجم العينة (280) عاملاً وعاملة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقة كبيرة بين ثقافة المنظمة المتصورة ومستوى

الاستقواء في مكان العمل، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام الذات والاستقواء في مكان العمل، وضحايا الاستقواء في مكان العمل غالباً ما يظهرون مستويات أقل من احترام الذات .

هدفت دراسة (Salin, 2008) إلى تحليل الوسائل المعتمدة لمواجهة الاستقواء في مكان العمل من منظور إدارة الموارد البشرية وما الوسائل التي يتم تبنيها لمنع الاستقواء وما العوامل التي تؤثر في مدى استكشاف هذه التدابير، وطبقت الدراسة على العاملين في البلديات في القطاع العام في البلديات / فنلندا، وبلغ حجم العينة (400) عامل وعاملة، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج ضرورة تقديم رؤى جديدة في الوسائل التنظيمية ضد الاستقواء في العمل ؛ بحيث بدأت المنظمات ببذل الجهود النشطة لمنع الاستقواء في مكان العمل، في حين أن دور قسم الموارد البشرية كان محدوداً للوقاية من الاستقواء في مكان العمل.

هدفت دراسة (Kokkinos &, Panayiotou,2004) إلى بحث العلاقة بين متغيرات الاستقواء، وتقدير الذات والتحصيل الدراسي. وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والتي تألفت من (202) طالباً وطالبة تراوحت أعمارهم بين (12-15) سنة يدرسون في مدرستين متوسطتين في قبرص، وتم تصنيفهم إلى أربع فئات: المستقوون، والضحايا، والضحايا المستقوون، والمحايدون. وقد تبين أن اضطراب السلوك وتقدير الذات المنخفض كليهما كانا متبئين بالاستقواء، في حين أن تقدير الذات المنخفض فقط كان متبئاً بالوقوع ضحية. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية بين الجنسين على مقياسي الاستقواء والوقوع ضحية. وقد حصلت مجموعة المستقوون-الضحايا على أقل درجة على مقياس تقدير الذات. وكان مستوى تقدير الذات لدى المستقوون مشابهاً لذلك الذي لدى المحايدون

### 3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة حول واقع الاستقواء الإداري لدى مُديري المدارس الحُكوميّة، وانتقدت مجموعة من الدراسات السابقة في البحث بدرجة الاستقواء مثل دراسة العجمي والعنزي (2021)، ودراسة المساعد (2020)، ودراسة الشافعي (2019)، ودراسة علي (2018)، وهناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الاستقواء وتأثيره على بيئة العمل مثل دراسة علي ومحمد (2021)، ودراسة كعكي (2021)، ودراسة الحرايزة (2020)، ودراسة عبد الله (2018)، ودراسة الفتلاوي وآخرون (2016)، ودراسة (Duru et al, 2017)، ودراسة (Gerstenfield, 2016)، ودراسة (Tinuke, 2013)، وهناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت آثار الاستقواء مثل دراسة العزوني (2020)، ودراسة العبيدي (2015)، تشابهت هذه الدراسة في موضوعها مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الشافعي (2019).

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الجهود السابقة في موضوع الدراسة وتوظيفها كمادة نظرية في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الأدب التربوي وكذلك في بناء أداة الدراسة ومناقشة النتائج ومدى الاتفاق والاختلاف مع الجهود السابقة.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال تناولها موضوع الاستقواء في المدارس الحكومية في ظل الأزمة التي ظهرت في الميدان التربوي والاضرابات التي انتشرت مؤخراً في شهري (نيسان وأيار) من العام 2022م، وكذلك تميزت هذه الدراسة من خلال استخدامها لأداتين (الاستبانة والمقابلة) حيث استهدف الباحث شريحة كبيرة من المعلمين عن طريق الاستبانة وكذلك المقابلة على مجموعة من المديرين للتأكيد على نتائج الدراسة، كما أنه يمكن الاستفادة من نتائجها من خلال تعميمها على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل تلك النتائج.

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل، وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة وطريقة إعدادهما، والصدق والثبات، وخطوات تطبيقهما، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

### 1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي من خلال استبانة تم تطبيقها على المعلمين والنوعي من خلال مقابلة تم تطبيقها على مديري المدارس؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، لقياس واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس، وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها، والتي يحاول الباحث من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة،

وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة بالفحص والتحليل.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1. المصادر الثانوية:** لجأ الباحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

**2. المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض وكذلك مقابلات تمت صياغتها بما يتلاءم مع موضوع الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (10470) معلماً ومعلمة: (2700) معلماً ومعلمة في تربية جنوب الخليل، و(2480) معلماً ومعلمة في تربية شمال الخليل، و(3439) معلماً ومعلمة في تربية الخليل، و(1851) معلماً ومعلمة في تربية مديرية يطا، وفق الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني 2022/2021م، كما تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في هذه المدارس.

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من فئتين: الأولى عينة عشوائية طبقية من المعلمين، حسب متغيري المديرية وجنس المستجيب، إذ قام الباحث بتوزيع (1047) استبانة على معلمي المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة الخليل إلكترونياً، وهو ما يشكل (10%) من مجتمع الدراسة، والفئة الثانية عينة قصدية من مديري المدارس عددها (16) مديراً، حيث تم إجراء (16) مقابلة مع مديرين في المديريات الأربع، بواقع أربع مقابلات لكل مديرية، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية من المعلمين.

جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المعلمين

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنس المستجيب	نكر	395	37.7
	أنثى	652	62.3
جنس مدير المدرسة	نكر	504	48.1
	أنثى	543	51.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	906	86.5
	ماجستير فأعلى	141	13.5
الخبرة في التدريس	أقل من 5 سنوات	236	22.5
	5-10 سنوات	218	20.8
	أكثر من 10 سنوات	593	56.6
المديرية	الخليل	344	32.9
	جنوب الخليل	270	25.8
	شمال الخليل	248	23.7
	يطا	185	17.7

### 4.3 أدوات الدراسة

#### 1.4.3. أداة الدراسة الأولى: الاستبانة

##### البناء:

قام الباحث ببناء وإعداد أداة الاستبانة لقياس الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس، تضمنت بصورتها الأولية (40) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، إضافة إلى سؤال مفتوح حول الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس، ملحق رقم (1)، و فقرات الاستبانة هذه تم اشتقاقها من مصادر الاستقواء الإداري في الأدب التربوي والدراسات السابقة، مثل دراسة الشافعي (2019) ودراسة علي (2018)، وجاءت صياغتها والإجابة عنها لتدلل على واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق ما جاء في هذه الفقرات.

وكون فقرات الاستبانة هي فقرات دالة على الاستقواء الإداري بمجموعها، وفق مرجعياتها، يمكن تصنيفها على أنها مؤشرات دالة على الاستقواء الإداري، وضمت المجالات: المجال المهني (الوظيفي)، والمجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)، والمجال الجسدي، وقيم المتوسطات الحسابية ومستواها يحدد إلى أي مدى يقدر المستجيبون الاستقواء الإداري لدى المديرين.

ويتم الإجابة عن فقرات الاستبانة عن طريق اختيار المعلم/ة على سلم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالتالي: درجة كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، درجة كبيرة وتعطى (4) درجات، درجة متوسطة وتعطى (3) درجات، درجة قليلة وتعطى درجتين، درجة قليلة جداً وتعطى درجة واحدة.

### 2.4.3 صدق أداة الدراسة ( الاستبانة):

بعد أن قام الباحث ببناء الأداة، ومراجعة المشرف في فقراتها ومجالاتها، قام بالتأكد من صدقها بطريقتين:

#### أولاً: صدق المحكمين

حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وعددهم (21) محكماً، (الملحق 2)، وبعد أن اطلع الباحث على ملاحظات المحكمين، أخذ بما هو صحيح منهجياً ولغوياً، واستجاب الباحث لآراء المحكمين في القضايا الأخرى، والتي أجمع عليها أكثر من (80%) من المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. وتبين للباحث أن الاقتراحات المقدمة من المحكمين أبقت على المجالات، من حيث عنوانها وعددها، كما هو. أما بخصوص فقرات المجالات فقد تم حذف بعض الفقرات وتعديل وإضافة غيرها، وأصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (37) فقرة موزعة على المجالات الثلاثة ذاتها، الملحق (3).

#### ثانياً: الاتساق الداخلي

قام الباحث كذلك بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، كما يبين ذلك الجدول (2.3).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الاستقواء

الإداري مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>المجال المهني(الوظيفي)</b>			
1.	يتجاهل المدير وجودي في الجلسات الرسمية	0.654**	0.000
2.	يتجاهل المدير الرأي المقدم مني في الاجتماعات	0.684**	0.003
3.	يستخف المدير بالرأي أو المقترح المقدم مني	0.711**	0.000
4.	يتعمد المدير تشتيت حصصي في برنامج الحصص الأسبوعية	0.691**	0.000
5.	يتعمد تكلفني بتدريس الصفوف المشاغبة	0.599**	0.000
6.	ينتقد المدير كل جهد أقوم به بشكل مستمر	0.687**	0.000
7.	يحاول المدير اسكاتي قبل الانتهاء من تقديم رأيي	0.777**	0.000
8.	يتعامل معي من منطلق تصيد الأخطاء	0.784**	0.000
9.	يراقب المدير أدائي مراقبة مفرطة	0.677**	0.000
10.	يشكك المدير بقدراتي أمام الآخرين	0.794**	0.000
11.	يتجاهل المدير تفويض أية صلاحيات مهمة لي	0.747**	0.000
12.	يكلفني المدير بمهام إضافية	0.481**	0.000
13.	يكلفني المدير بمهام فوق طاقتي	0.674**	0.000
14.	يجبرني المدير على القيام بمهام لا أرغبها	0.765**	0.000
15.	يضغط المدير بشكل مستمر لإنجاز ما يكلفني به قبل الوقت المحدد	0.659**	0.000
16.	يُقيم المدير أدائي تقييما غير عادلٍ	0.724**	0.000
17.	يحرمني المدير من حضور الدورات التدريبية	0.724**	0.000
<b>المجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)</b>			
18.	يهددني مدير المدرسة لفظيا باستمرار	0.737**	0.001
19.	يخاطبني مدير المدرسة بنبرة كلها غضب وانفعال	0.810**	0.000
20.	يوجه المدير لي نقداً بألفاظ غير تربوية	0.828**	0.000
21.	يستخدم مدير المدرسة عبارات وألفاظا ساخرة عند حديثه معي	0.850**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.22	ينعتني المدير بألقاب لا أريها	0.844**	0.000
.23	يحاول المدير إثارة الفتنة بيني وبين زملائي في العمل	0.803**	0.000
.24	ينشر المدير شائعات غير صحيحة عني	0.799**	0.000
.25	يقوم المدير بالصراخ في أمام الزملاء	0.802**	0.000
.26	يعطي مدير المدرسة أوامر العمل لي بصوت عالٍ	0.767**	0.000
.27	تغيب الابتسامه عن وجهه عند الحديث معي	0.804**	0.000
.28	يستخدم حركات وايماءات جسدية بهدف السخرية	0.784**	0.000
<b>المجال الجسدي</b>			
.29	يقوم المدير بشدي من ملابسي عند الاختلاف معه في الرأي	0.839**	0.000
.30	يفتعل مدير المدرسة أسباباً للتشاجر الجسدي	0.701**	0.000
.31	يقوم مدير المدرسة بدفعي بقوة أثناء حديثه معي	0.690**	0.000
.32	يحاول مدير المدرسة الاعتداء علي بالضرب	0.625**	0.000
.33	يستخدم مدير المدرسة بعض الأدوات المادية لإيذائي	0.683**	0.000
.34	يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي مع الزملاء	0.633**	0.000
.35	يستخدم المدير التهديد بالحركات الجسدية	0.704**	0.000
.36	أعرض لردود فعل عدائية بمجرد الاحتكاك بالمدير	0.784**	0.000
.37	أفكر في ترك المدرسة نتيجة الشجار الجسدي المتواصل مع المدير	0.736**	0.000

**\*\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية

دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات الأداة. وبهذا تكون الاستبانة قد حققت متطلبات

الصدق بفقراتها الـ(37) ملحق رقم (3)، وأصبحت جاهزة لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

### 3.4.3. ثبات الأداة:

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما في الجدول (3.3)

جدول (3.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستقواء الإداري والدرجة الكلية للأداة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
المجال المهني (الوظيفي)	17	0.953
المجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)	11	0.959
المجال الجسدي	9	0.954
الدرجة الكلية	37	0.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الثبات مرتفعة، إذ بلغت (0.974). مما

يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة تصلح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2.4.3. أداة المقابلة

قام الباحث بإعداد أداة أخرى لقياس الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل،

وهي عبارة عن المقابلة، وتضمّنت (7) أسئلة، تم طرحها على عدد من المديرين في مدارس مديريات التربية

والتعليم الأربع، وعددهم (16) مديراً، وتحقق من صدقها بعرضها على مجموعة المحكمين، ملحق رقم (2)،

وأخذ الباحث بالملاحظات التي تقدم بها المحكمون وبنسبة اجماع (80%)، وجاءت في صورتها النهائية كما

هو في ملحق رقم (3).

### 5.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### 1. المتغيرات المستقلة

أ. جنس المستجيب.

ب. جنس مدير المدرسة.

ت. المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

ث. الخبرة العملية في التدريس، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ج. المديرية ولها أربعة مستويات: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

## 2. المتغير التابع:

تقديرات المعلمين والمديرين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

### 6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (30) يوماً، حيث تم تعبئة (1047) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة الدراسة، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD)، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس صدق أداة الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS).

وقد استخدم الباحث المقياس الوزني التالي؛ للتعبير عن (درجة) تقدير المبحوثين للفقرة والمجال والدرجة الكلية من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديراتهم:

**جدول 4.3: المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.**

التقدير	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - 73.4%	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	73.4% فأكثر	3.67 فأكثر

## عرض وتحليل النتائج

### 1.4 نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

### 2.4. نتائج الاستبانة:

#### 1.2.4. نتائج السؤال الأول: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

كما يراه معلمو المدارس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين من المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، من خلال استجاباتهم على مجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين من المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
منخفضة	0.72	1.74	المجال المهني (الوظيفي)
منخفضة	0.67	1.41	المجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)
منخفضة	0.47	1.18	المجال الجسدي
منخفضة	0.56	1.44	الدرجة الكلية

تشير القيم الواردة في الجدول (1.4) إلى أن تقديرات المبحوثين من المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.44) وانحراف معياري (0.56).

وبناء على قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (1.4) للدرجة الكلية وجد أن أكثر مجالات الاستقواء الإداري ممارسة المجال المهني (الوظيفي) بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.72)، يليه المجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي) بمتوسط حسابي (1.41) وانحراف معياري (0.67)، يليه المجال الجسدي بمتوسط حسابي (1.18) وانحراف معياري (0.47)، وجاءت جميعها بدرجة منخفضة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لعينة الدراسة من المعلمين، أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهو الأساس الذي جاءت الدراسة من أجله، فقد اعتمد الباحث ما يعرف بالتقدير بفترة، وهذه الفترة (المدى) يتم حسابها باستخدام علاقة رياضية محددة، ومن خلال إحصاءات العينة، وتأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة

المرجوب، قد يكون (90%) مثلاً. أي أننا حتى نحسب المتوسط الحسابي للمجتمع ( $\mu$ ) (ضمن فترة، هي فترة الثقة للمتوسط الحسابي) يلزمنا: المتوسط الحسابي للعينة ( $\bar{x}$ )، وانحرافها المعياري ( $S$ )، ومستوى الثقة المطلوب (أبو سمرة والطيطي، 2019). ويتم استخدام الانحراف المعياري للعينة بدلاً من الانحراف المعياري للمجتمع في حال كان حجم العينة كبيراً ( $n \geq 30$ ) والعلاقة الرياضية هذه تعطي بالصيغة التالية:

$$\mu = \bar{x} \pm Z_{\alpha/2} \frac{S}{\sqrt{n}}$$

وبعد تعويض القيم الخاصة بالعينة في هذه المعادلة ( $Z_{\alpha/2} = 1.65$  ،  $n = 1047$  ،  $0.56 = S$  ،  $1.44 = \bar{x}$ )، تبيّن أن قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع عند درجة ثقة 90% يقع بين القيمتين (1.41 ، 1.47).

أما تقديرات المعلمين لفقرات مجالات أداة الدراسة فجاءت كالتالي:

#### أولاً: المجال المهني (الوظيفي):

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمجال المهني (الوظيفي)، من خلال استجاباتهم على فقرات المجال المهني، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمجال المهني (الوظيفي) مرتبة تنازلياً

#### حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يكلفني المدير بمهام إضافية	2.28	1.11	منخفضة
2	يراقب المدير أدائي مراقبة مفرطة	1.94	1.07	منخفضة
3	يضغط المدير بشكل مستمر لإنجاز ما يكلفني به قبل الوقت المحدد	1.91	1.01	منخفضة

منخفضة	1.01	1.87	يكلفني المدير بمهام فوق طاقتي	4
منخفضة	0.98	1.82	يتجاهل المدير الرأي المقدم مني في الاجتماعات	5
منخفضة	1.04	1.81	يُقيم المدير أدائي تقييماً غير عادلٍ	6
منخفضة	0.97	1.79	يجبرني المدير على القيام بمهام لا أريها	7
منخفضة	0.95	1.75	يستخف المدير بالرأي أو المقترح المقدم مني	8
منخفضة	1.03	1.71	يتعامل معي من منطلق تصيد الأخطاء	9
منخفضة	0.92	1.69	يتجاهل المدير وجودي في الجلسات الرسمية	10
منخفضة	0.92	1.68	يتجاهل المدير تفويض أية صلاحيات مهمة لي	11
منخفضة	0.98	1.67	ينتقد المدير كل جهد أقوم به بشكل مستمر	12
منخفضة	0.93	1.61	يحاول المدير اسكاتي قبل الانتهاء من تقديم رأيي	13
منخفضة	0.89	1.58	يشكك المدير بقدراتي أمام الآخرين	14
منخفضة	0.88	1.57	يتعمد تكلفني بتدريس الصفوف المشاغبة	15
منخفضة	0.85	1.53	يتعمد المدير تشتيت حصصي في برنامج الحصص الأسبوعية	16
منخفضة	0.72	1.39	يحرمني المدير من حضور الدورات التدريبية	17
منخفضة	0.72	1.74	الدرجة الكلية للمجال المهني (الوظيفي)	

يتضح من الجدول (2.4) أن أعلى متوسط حسابي في المجال المهني (الوظيفي) حصلت عليها الفقرة (يكلفني المدير بمهام إضافية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.28) وانحراف معياري (1.11) بدرجة منخفضة، وتلاها الفقرة (يراقب المدير أدائي مراقبة مفرطة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.94) وانحراف معياري (1.07) بدرجة منخفضة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يحرمني المدير من حضور الدورات التدريبية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.39) وبانحراف معياري (0.72)، وجاءت بدرجة منخفضة.

### ثانياً: المجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي) من خلال استجاباتهم على فقرات هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)

مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
18	تغيب الابتسامة عن وجهه عند الحديث معي	1.56	0.93	منخفضة
19	يخاطبني مدير المدرسة بنبرة كلها غضب وانفعال	1.53	0.89	منخفضة
20	يعطي مدير المدرسة أوامر العمل لي بصوت عالٍ	1.51	0.88	منخفضة
21	يحاول المدير إثارة الفتنة بيني وبين زملائي في العمل	1.42	0.84	منخفضة
22	يقوم المدير بالصراخ فيّ أمام الزملاء	1.42	0.81	منخفضة
23	يستخدم حركات وإيماءات جسدية بهدف السخرية	1.39	0.79	منخفضة
24	يستخدم مدير المدرسة عبارات وألفاظا ساخرة عند حديثه معي	1.36	0.75	منخفضة
25	يهددني مدير المدرسة لفظيا باستمرار	1.34	0.74	منخفضة
26	يوجه المدير لي نقداً بألفاظ غير تربوية	1.32	0.72	منخفضة
27	ينشر المدير شائعات غير صحيحة عني	1.32	0.71	منخفضة
28	ينعتني المدير بألقاب لا أريها	1.27	0.66	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية للمجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)</b>	<b>1.41</b>	<b>0.67</b>	<b>منخفضة</b>

يتضح من الجدول (3.4) أن أعلى متوسط حسابي في المجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي) حصلت

عليها الفقرة (تغيب الابتسامة عن وجهه عند الحديث معي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.56) وانحراف

معيارها (0.93) بدرجة منخفضة، وتلاها الفقرة (يخاطبني مدير المدرسة بنبرة كلها غضب وانفعال) حيث

بلغ متوسطها الحسابي (1.53) وانحراف معيارها (0.89) بدرجة منخفضة، بينما أقل متوسط حسابي

حصلت عليه الفقرة (ينعتني المدير بألقاب لا أريها)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.27) وبانحراف معياري (0.66)، وجاءت بدرجة منخفضة.

### ثالثاً: المجال الجسدي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمجال الجسدي من خلال استجاباتهم على فقرات هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمجال الجسدي مرتبة تنازلياً حسب

#### متوسطها الحسابي

الرقم	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
29	منخفضة	0.65	1.23	أعرض لردود فعل عدائية بمجرد الاحتكاك بالمدير
30	منخفضة	0.64	1.22	أفكر في ترك المدرسة نتيجة الشجار الجسدي المتواصل مع المدير
31	منخفضة	0.56	1.19	يقوم المدير بشدي من ملابسي عند الاختلاف معه في الرأي
32	منخفضة	0.55	1.19	يفتعل مدير المدرسة أسباباً للتشاجر الجسدي
33	منخفضة	0.53	1.18	يقوم مدير المدرسة بدفعي بقوة أثناء حديثه معي
34	منخفضة	0.55	1.18	يستخدم المدير التهديد بالحركات الجسدية
35	منخفضة	0.49	1.15	يستخدم مدير المدرسة بعض الأدوات المادية لإيذائي
36	منخفضة	0.51	1.15	يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي مع الزملاء
37	منخفضة	0.49	1.14	يحاول مدير المدرسة الاعتداء عليّ بالضرب
	منخفضة	0.47	1.18	الدرجة الكلية للمجال الجسدي

يتضح من الجدول (4.4) أن أعلى متوسط حسابي في المجال الجسدي حصلت عليها الفقرة (أعرض لردود فعل عدائية بمجرد الاحتكاك بالمدير) حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.23) وانحراف معياري (0.65) بدرجة منخفضة، وتلاها الفقرة (أفكر في ترك المدرسة نتيجة الشجار الجسدي المتواصل مع المدير) حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.22) وانحراف معياري (0.64) بدرجة منخفضة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يحاول مدير المدرسة الاعتداء عليّ بالضرب)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.14) وبانحراف معياري (0.49)، وجاءت بدرجة منخفضة.

2.2.4. نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المستجيب، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس، المديرية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس المستجيب.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير جنس المستجيب، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (5.4).

جدول (5.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير جنس المستجيب

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المستجيب
دال إحصائياً	0.000	3.526	1045	0.66	1.52	395	ذكر
				0.49	1.39	652	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن الفروق بين متوسطات الذكور والإناث دالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية الأولى، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (1.52) مقابل الإناث بمتوسط حسابي (1.39).

#### الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير جنس مدير المدرسة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير جنس مدير

المدرسة

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس مدير المدرسة
دار إحصائياً	0.039	2.068	1045	0.63	1.48	504	ذكر
				0.49	1.41	543	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن الفروق بين متوسطات الذكور والإناث دالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.039)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية الثانية، وكانت الفروق لصالح المديرين الذكور بمتوسط حسابي (1.48) مقابل الإناث بمتوسط حسابي (1.41).

الفرضية الصفرية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في مدارس محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

العلمي

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
دال إحصائياً	0.000	4.478	1045	0.55	1.41	906	بكالوريوس فأقل
				0.63	1.64	141	ماجستير فأعلى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن الفروق بين متوسطات حملة درجة البكالوريوس فأقل وحملة درجة ماجستير فأعلى دالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية الثالثة، وكانت الفروق لصالح حملة درجة الماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (1.64) مقابل حملة درجة البكالوريوس فأقل بمتوسط حسابي (1.41).

الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في التدريس.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الخبرة في التدريس، والنتائج يوضحها الجدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في التدريس

الخبرة في التدريس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	236	1.48	0.49
5-10 سنوات	218	1.52	0.59
أكثر من 10 سنوات	593	1.44	0.58
المجموع	1047	1.44	0.56

تشير البيانات الواردة في الجدول (8.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في التدريس. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (9.4).

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في التدريس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
بين المجموعات	2.103	2	1.052	1.989	0.137	بـ دال احصائياً
داخل المجموعات	336.130	1044	0.529			
المجموع	338.233	1046				

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (9.4) الى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الخبرة في التدريس هي فروق غير دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

## الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع

الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.61	1.54	344	الخليل
0.40	1.34	270	جنوب الخليل
0.65	1.51	248	شمال الخليل
0.51	1.32	185	يطا
0.56	1.44	1047	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول (10.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)،

كما هو مبين في جدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء

الإداري تبعاً لمتغير المديرية

النتيجة	الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال إحصائياً	0.000	10.757	3.384	3	10.151	بين المجموعات
			0.315	1043	328.082	داخل المجموعات
				1046	338.233	المجموع

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (11.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية هي فروق

دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha < 0.05$ )، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الخامسة.

ولإيجاد مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية وذلك كما هو واضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء

الإداري تبعاً لمتغير المديرية

المقارنات	الخليل	جنوب الخليل	شمال الخليل	يطا
الخليل		**0.199564		**0.225519
جنوب الخليل				
شمال الخليل		**0.166800		**0.192754
يطا				

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (12.4) إلى أن الفروق جاءت بين متوسطات معلمي مديرية الخليل، وشمال الخليل من جهة ومعلمي مديرتي يطا وجنوب الخليل من جهة أخرى لصالح معلمي مديرتي الخليل وشمال الخليل، أي أن الاستقواء لدى مديرتي شمال الخليل والخليل كان أعلى من مديرتي جنوب الخليل ويطا.

**نتائج السؤال الثالث: ما الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري لدى مدير المدرسة؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحصر إجابات المعلمين الواردة في استباناتهم، وحساب تكراراتها، كما هو مبين في الجدول (13.4)، مرتبة تنازلياً.

**الجدول (13.4): الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري لدى مدير المدرسة وتكراراتها**

الرقم	الآثار	التكرارات
1	تُظهر ضعف شخصية المدير أمام المعلمين	113
2	عدم الرضى لدى المعلمين	71
3	تظهر إحساس المدير بالنقص	61
4	انعدام الثقة بين المدير والمعلمين	60
5	الاحباط لدى المعلمين	53
6	تسلط المدير على المعلمين	55
7	سوء المعاملة داخل المؤسسة التربوية	55
8	انعدام الاحترام فيما بينهم	52
9	الفشل الإداري لدى المديرين	49
10	الكره بين المعلمين والإدارة المدرسية	47
11	شخصية المدير	44
12	تحصيل الطالب بسبب عدم قدرة المعلم على العطاء	42
13	انحدار الجانب الأخلاقي	23
14	سلبى	19

11	استهتار المعلمين بالعملية التعليمية	15
7	اثبات شخصية المدير	16

تشير اجابات المبحوثين الواردة في الجدول أن النتائج المترتبة على الاستقواء الإداري لمدير المدرسة جاءت ضمن (16) أثراً، وجاء بالدرجة الأولى الأثر المتعلق "بإحساس المعلمين بضعف شخصية المدير"، بتكرار بلغ(113)، تلاه عدم الرضى لدى المعلمين، كما يترتب على الاستقواء: انعدام الثقة بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى الاحباط لدى المعلمين، وتسلبت المدير على المعلمين، وسوء المعاملة داخل المؤسسة التربوية. وجاء أقلها تكراراً: أن الاستقواء يظهر سلبية المدير، واستهتار المعلمين بالعملية التعليمية، وأن المدير من خلال الاستقواء يحاول أن يثبت شخصيته، بتكرارات عددها(7).

#### 3.4. نتائج المقابلات

1.3.4. نتائج السؤال الرابع: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه مديرو المدارس؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال إجابات المديرين عن الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه:

السؤال الأول: هل الاستقواء الإداري من قبل المديرين يعد ظاهرة؟

التكرارات	الإجابة
12	لا تعد ظاهرة هناك بعض الحالات الفردية
1	تكون بدرجة متوسطة
1	تظهر في بعض الحالات
1	ظاهرة غير معممة
1	نعم ظاهرة

أظهرت إجابات المديرين الذين تمت مقابلتهم لهذا السؤال أن الاستقواء الإداري ليست ظاهرة منتشرة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، كما أشارت غالبية إجاباتهم.

**السؤال الثاني:** هل يدرك المديرون أنهم يقومون بالاستقواء الإداري؟

التكرارات	الإجابة
13	من يمارس الاستقواء يدرك
2	لا يدرك
1	نعم يدركون

تبين أن من يقوم بالاستقواء الإداري من المديرين يدرك ذلك.

**السؤال الثالث:** إذا كان الأمر كذلك ما هي مبرراته لدى المديرين؟

التكرارات	الإجابة
7	ضعف شخصية المدير
6	تقصير بعض المعلمين بأداء الواجبات
5	المحافظة على سير العمل
4	السيطرة
1	عدم قبول فكرة نجاح الآخرين
1	ثقافة شخصية
1	شعور المديرين بالنقص
1	ضغوط نفسية يتم تفريغها في العمل

وقد أظهر المديرون من خلال المقابلات أنّ مبررات الاستقواء الإداري لدى بعض المديرين نابع من ضعف شخصية المدير بالدرجة الأولى.

السؤال الرابع: ما القوة التي يستند إليها المديرون الذين يقومون بالاستقواء الإداري؟

التكرارات	الإجابة
7	المركز القيادي
6	قوة القانون
1	بعض العلاقات بالرؤساء
1	قوة السلطة التي يمتلكها
1	الصلاحيات الممنوحة له

أظهرت الاجابات أن المدير يستند إلى المركز القيادي وقوة القانون بالدرجة الأولى من أجل إظهار الاستقواء الإداري على المعلمين، وقوة السلطة، والصلاحيات الممنوحة لا تختلف في مفهومها عن مفهوم المركز القيادي والقانون.

السؤال الخامس: ما الأثر السلبي لهذه الظاهرة على العملية التعليمية التعليمية؟

التكرارات	الإجابة
6	إهمال بعض المعلمين لمهامهم
5	فقدان الثقة بين المدير والمعلمين
5	تأثر العلاقة بين الزملاء
4	انعدام الدافعية للعمل
4	عدم الانتماء
3	الكسل
2	ضعف الأداء
2	انعدام روح الابداع
1	الفوضى داخل المدرسة
1	التوتر والخوف
1	وجود صراعات داخل المدرسة

بينت النتائج أن الأثر السلبي للاستقواء الإداري يتمحور بالدرجة الأولى في: اهمال المعلمين لمهامهم، ثم فقدان الثقة بين المدير والمعلمين، وتأثر العلاقة بين الزملاء، وانعدام الدافعية للعمل، وعدم الانتماء.

**السؤال السادس: كيف يمكن التغلب على هذه الظاهرة في حال شيوعها؟**

التكرارات	الإجابة
7	طريق توزيع المهام
5	عدم التفرد في القرار
2	العمل بروح الفريق
1	التسامح
1	دورات لآلية التعامل
1	الاختيار الجيد للمدربين
1	توعية المديرين
1	ديمقراطية التعامل
1	رفع شكاوي في المدير
1	معرفة الواجبات والحقوق

يمكن التغلب على هذه الظاهرة عن طريق توزيع المهام وعدم التفرد في القرار، والعمل بروح الفريق.

**السؤال السابع: هل تتابع مديرية التربية والتعليم الاستقواء الإداري لدى المديرين وتعالج ذلك؟**

التكرارات	الإجابة
5	لا تتابع
4	إذا حصل خلاف
3	بدرجة متدنية
1	نعم تتابع
1	في بعض الأحيان
1	المفروض أن تتابع
1	لا أعلم

تبين من إجابات غالبية المديرين أنّ المديرية لا تتابع هذه الظاهرة بشكل لافت، ومدير واحد فقط أشار الى أنّ المديرية تتابع، وعدم المتابعة يعني عدم المعالجة حتماً.

**خلاصة نتيجة المقابلة، وهي نتيجة السؤال الرابع للدراسة:** ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه مديرو المدارس؟

من ملاحظة ما جاء في إجابات مديري المدارس على أسئلة المقابلة حول واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل يمكن الاستنتاج:

\* أن الاستقواء الإداري لدى المديرين ليس ظاهرة منتشرة في مدارس محافظة الخليل. وهذا ينسجم مع ما جاء من تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في سؤال الدراسة الأول، حيث جاء بدرجة منخفضة.

\* هناك فئة قليلة من مديري المدارس تمارس الاستقواء الإداري، وهذه الفئة تعلم وتعرف ما تقوم به من استقواء مستندة إلى مركزها القيادي والوظيفي، وما يمنحها القانون من صلاحيات.

\* يعزو غالبية من تمت مقابلتهم الاستقواء الإداري لدى المديرين إلى ضعف شخصية مدير المدرسة.

\* يدرك المديرون ما يترتب على ظاهرة الاستقواء الإداري من آثار، وخاصة ما يمس العملية التعليمية التعليمية.

\* أشار المديرون إلى أن الاستقواء الإداري يمكن التغلب عليه بطرق ووسائل شتى، من أهمها توزيع المهام، وعدم التقرد في القرار، والعمل بروح الفريق.

\* أشار غالبية من تمت مقابلتهم إلى أن مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لا تتابع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس، وإن حصل وتابعت يكون فقط في حال حدوث ما يستدعي ذلك.

## 2.4 ملخص نتائج الدراسة:

1. جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.44) وانحراف معياري (0.56)، كما جاءت تقديرات مجتمع الدراسة ( معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل) بدرجة منخفضة أيضاً، وبمتوسط حسابي يقع بين (1.41، 1.47).

2. أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة: (جنس المستجيب، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، المديرية).

3. لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في التدريس.

4. أن النتائج المترتبة على الاستقواء الإداري لمدير المدرسة جاءت ضمن (16) أثراً، وجاء بالدرجة الأولى الأثر المتعلق "بإحساس المعلمين بضعف شخصية المدير"، بتكرار بلغ (113)، تلاه عدم الرضى لدى المعلمين، كما يترتب على الاستقواء: انعدام الثقة بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى الاحباط لدى المعلمين، وتسلسل المدير على المعلمين، وسوء المعاملة داخل المؤسسة التربوية.

5. من خلال المقابلات تبين أن الاستقواء الإداري ليست ظاهرة منتشرة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

6. ومن خلال ما سبق من النتائج وجد أن هناك تقارب في النتائج التي أظهرتها الاستبانة والسؤال المفتوح وأسئلة المقابلة، بحيث ظهر أن الاستقواء الإداري ليست ظاهرة منتشرة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

#### 1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس؟

جاءت درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.44) وانحراف معياري (0.56). مما يعني أن الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل منخفض.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي جميع المؤسسات التعليمية إلى ترسيخ بيئة عمل ملائمة لتقديم أفكار جديدة وتجاهات مشتركة وعلاقات طيبة وسلوكيات لدى المعلمين والمديرين، وأن العمل في المؤسسة التربوية يعتمد على التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وينتشر في المدارس روح المحبة والتسامح، وتبادل الأفكار من خلال الاجتماعات التشاورية بما يتلاءم مع بيئة العمل، حيث يبذل المديرون مجهودات للنهوض في المدارس التي يديرونها.

وقد يعزى السبب أيضاً للظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني من استقواء وقهر من الاحتلال الإسرائيلي وبالتالي يحاول أبناء الشعب الفلسطيني أن يخفف من استقواء بعضهم على بعض، وخاصة في الميدان التربوي كونه مثالا يحتذى به.

ومما يدل على النتيجة التي حصل عليها الباحث، من أن الاستقواء الإداري منخفض، هو ما حصل خلال الشهور الماضية شهر (نيسان و أيار) من العام 2022م، من قبل المعلمين، فلم يستطع المديرون الاستقواء على المعلمين وإجبارهم على الالتزام بالدوام خلال فترة الاضراب، بالرغم من امتلاكهم لسلطة القانون والمركز الوظيفي بدعم من وزارة التربية والتعليم، فقد كانت نسبة الالتزام بالإضراب مرتفعة على مدى أسابيع.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو أحمد (2020)، ودراسة الشافعي (2019)، ودراسة علي (2018)، ودراسة الفتلاوي وآخرون (2016)، ودراسة (Huffman, 2015)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العجمي والعنزي (2021) ودراسة المساعيد (2020) التي أظهرت أن درجة الاستقواء بدرجة متوسطة، ودراسة مهيدات (2018) التي أظهرت أن الاستقواء الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

## 2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المستجيب، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس، المديرية؟

### 1.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس المستجيب.

أظهرت النتائج: فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس المستجيب، وكانت الفروق لصالح الذكور.

أي أن المعلمين يرون الاستقواء الإداري لدى المديرين أعلى مما تراه المعلمات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدققون في كل ما يطرحه المدير من تعليمات وارشادات، وبهذا تكون مساحة الأخذ والرد لديهم أوسع مما هو لدى المعلمات، ويترتب على هذا الأمر اختلافات في وجهات النظر، قد تصل إلى حد الزام المدير لمعلميه بقضايا يراها المعلمون استقواءً إدارياً، في حين لدى المعلمات مسؤوليات أخرى عدا مسؤوليتها في المدرسة، مسؤولية البيت، فتراها مثقلة بالواجبات والتي قد تجعلها لا تقف كثيراً عند العديد من القضايا كما هو المعلم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (2020) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث، وكذلك مع دراسة أبو أحمد (2020) ودراسة الشافعي (2019)، ودراسة علي (2018) التي لم تظهر فروقاً تعزى إلى الجنس.

#### 2.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع

الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة.

أظهرت النتائج: فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع

الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة، وكانت الفروق لصالح المديرين الذكور.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الفطرة التي خلق عليها الرجل، هذه الفطرة التي يحملها في تفكيره من أنه يملك قوامة، ويملك سلطة، وله الحق في ممارستها أينما كان. ففي حال تقلد منصباً إدارياً يرى أنه من حقه أن يمارس دور الرئيس أو الزعيم، ولكن هناك من المديرين من تطغى النزعة الإنسانية على سلوكه الإداري، فتضبط سلوكه الإداري بعيداً عن الاستقواء الإداري. وهذا بخلاف المديرات اللواتي يغلب على طبيعتهن مشاعر اللين والعطف المنبثق عن فطرة الأمومة. وهذا لا يعتبر قاعدة ولا أمراً عاماً، ولكنه الغالب.

### 3.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج: فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح درجة ماجستير فأعلى.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حملة درجة الماجستير فأعلى تلقوا العديد من المهارات والدورات والمؤهلات، التي قد تمكنهم من ملاحظة سلوك المدير أكثر من المعلمين حملة البكالوريوس، وكذلك ساعدتهم المؤهل التربوي على تطويرهم مهنيًا، ومنحهم اعتداداً بالنفس، ورؤية كل أمر يصدر من قبل المدير تجاههم من ممارسات، ولو كان بسيطاً، يحسبونه استقواءً إدارياً.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (2020) ودراسة الشافعي (2019) ودراسة علي (2018) التي لم تظهر فروقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع

الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في التدريس.

أظهرت النتائج: لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات

المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة في

التدريس.

ويعزو الباحث ذلك لكون مديري المدارس كانوا يمكثون في مدارسهم لفترة زمنية طويلة ( قبل عملية تدوير

المديرين)، وتتراكم خبرة المعلم مع نفس المدير، وبالتالي زيادة عدد سنوات الخبرة لدى المعلم لا تأتي بجديد

على تقديراته لواقع الاستقواء الإداري لدى المدير. وقد يعزى السبب أيضاً إلى شخصية المدير تتشكل خلال

سنوات خبرته الأولى، وبالتالي يستطيع المعلمون من ذوي الخبرة المرتفعة والمنخفضة على حد سواء تحديد

معالم هذه الشخصية، وما فيها من استقواء اداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي والعنزي (2021) ودراسة أبو أحمد (2020)، ودراسة المساعد

(2020)، ودراسة الشافعي (2019)، ودراسة مهيدات (2018)، بينما تختلف مع دراسة علي (2018) التي

أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة من (3-5) سنوات.

### 5.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية .

أظهرت النتائج: فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية وكانت الفروق

لصالح مديرتي الخليل وشمال الخليل.

أي أن معلمي مديرتي الخليل وشمال الخليل يرون الاستقواء الإداري لدى مديرهم أعلى من الاستقواء

الإداري الذي يراه معلمو مديرتي جنوب الخليل ويطا لدى مديرهم.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الرابطة العائلية والعشائرية في منطقة يطا وجنوب الخليل لا زالت عالية، مما

يترتب على هذا الأمر علاقات فيها من الحميمية والود ما يطغى على سلطة المركز والإدارة، ويسود جو من

العائلية في المدارس، ويتجنب المديرون فيها الاستقواء الإداري. لهذا جاء الاستقواء الإداري في هاتين

المديرتين أقل من مديرتي شمال الخليل والخليل.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشافعي (2019) التي لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير المنطقة.

### مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري لدى مدير المدرسة؟

تشير النتائج أن الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري لمدير المدرسة كان أهمها إحساس المعلمين بضعف

شخصية المدير، عدم الرضى لدى المعلمين، كما يترتب على الاستقواء: انعدام الثقة بين المدير والمعلمين،

مما يؤدي إلى الاحباط لدى المعلمين، وتسلط المدير على المعلمين، وسوء المعاملة داخل المؤسسة التربوية.

وجاء أقلها تكراراً: أن الاستقواء يظهر سلبية المدير، واستهتار المعلمين بالعملية التعليمية، وأن المدير من خلال الاستقواء يحاول أن يثبت شخصيته.

#### 4.1.5 مناقشة نتائج المقابلات، مناقشة سؤال الدراسة الرابع:

ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه مديرو هذه المدارس؟

من خلال المقابلات تبين أن الاستقواء الإداري ليست ظاهرة منتشرة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وأن المديرين يدركون ما يقومون به من استقواء، وهذا يتفق مع نتائج الاستبانة والتي أظهرت أن درجة الاستقواء الإداري جاءت بدرجة منخفضة، كما أظهرت نتائج المقابلات عدم قيام مديريات التربية بمتابعة ظاهرة الاستقواء الإداري.

إن ما جاء في مقابلة المديرين يظهر ادراكهم بأن الاستقواء الإداري ليس ظاهرة، وكما جاء في تفسير نتيجة السؤال الأول، يمكن القول أن الاستقواء الإداري لا مجال لاستخدامه في المدارس الحكومية، كون الوصف الوظيفي لكل من المدير والمعلم واضحاً، لا يستطيع المدير تجاوزه ولا يستطيع المعلم التملص منه. إن الاستقواء الإداري قد يظهر في جوانب شكلية في المدرسة عند توزيع البرنامج الأسبوعي، المناوبات، لجان، وما شابه. وهذه الأمور أيضاً يحكمها نظام وتعليمات، والتظلم لدى المسؤولين مسموح، ويحسب المدير لهذه الأمر ويخشاه، وبالتالي جاء مستوى الاستقواء الإداري منخفضاً، سواء كما يراه المعلمون أم المديرين.

أما عدم متابعة المديرين للاستقواء الإداري فلأنه لا يعد ظاهرة، وإنما ممارسات فردية قد تحدث هنا أو هناك، وتعالج وفق مقتضياتها.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الله (2018) التي بينت وجود حالة من التباين في انتشار سلوك الاستقواء في مكان العمل، وكذلك دراسة العبيدي (2015) التي بينت أن هنالك انتشاراً لسلوك الاستقواء في مكان العمل باتت واضحة.

## 2.5 التوصيات :

- عقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس لتوعيتهم بضرورة استخدام الأساليب الحديثة العلمية في الإدارة والابتعاد عن الأساليب التقليدية كالاستقواء الإداري.
- تطبيق سياسة عدم التهاون في مديريات التربية والتعليم مع ظاهرة الاستقواء الإداري والتحرك السريع تجاه محاربتها.
- ضرورة توعية المعلمين بحقوقهم من خلال محاضرات تثقيفية ونشر منشورات بما لهم وما عليهم من واجبات وكيفية علاج أي مشكلة قد يتعرضون لها.
- أن يكون هناك عدالة من قبل المديرين في تقسيم المهام بين المعلمين ومراقبة أدائهم.
- أن يتمتع المديرون بالبشاشة أثناء الحديث مع المعلمين وتكليفهم بالمهام التي يجب عليهم القيام بها.
- أن يشجع المديرون المعلمين على تبادل الأفكار وعدم إظهار ردود فعل عدائية أثناء الحديث معهم.

### 3.5 المقترحات:

يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الاستقواء الإداري، وبشكل خاص يوصي الباحث بالتركيز على العناوين الآتية:

- العلاقة بين الاستقواء الإداري وأداء المديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- أثر برامج تدريب المديرين على الحد من الاستقواء الإداري لدى المديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- العلاقة بين الاستقواء الإداري ومستوى أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

## المراجع:

- ابراهيم، منى. (2011): سلوكيات الاستقواء في العمل بالمنظمات الحكومية في إحدى المحافظات المصرية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مجلد 18(3)، 435-470.
- أبو احمده، ولاء. (2020): *ممارسة التنمر في المستشفيات الحكومية الأردنية "دراسة استكشافية"*، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو الخير، سامي. (2013): *الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم*، الجامعة الإسلامية، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو النور، مروة. (2012): *العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو حامد، عارف (2013): *تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس*، جامعة بيرزيت. فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو داود، سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السجستاني. (د.ت): *سنن أبي داود*، المحقق: محمد محيي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية، صيدا.
- أبو زائدة، محمد. (2022): *التنمر الوظيفي والاحترق النفسي وعلاقتها بتقدير الذات لدى موظفي بلديات شمال غزة*، جامعة الأقصى، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو سلول، محمود والحداد بلال. (2017): *واقع ظاهرة التنمر المدرسي لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة خان يونس وسبل مواجهتها*، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- أبو سمرة، محمود. والطيطي، محمد. (2019): *مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

تركية، برة. (2020): التمر الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى العاملين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة).

جرادات، عبد الكريم. (2008): الاستقواء لدة طلبة المدارس الأساسية. انتشاره والعوامل المرتبطة به. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، (4)، 109-124.

الحرايزة، يزن. (2020): التمر في مكان العمل وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 26 (2)، 467-492.

الحسيني، عامر. (2018): التمر الإداري .. والوظيفي، المملكة العربية السعودية،

[https://www.aleqt.com/2018/09/05/article\\_1448216.html](https://www.aleqt.com/2018/09/05/article_1448216.html), 25/3/2022: 16. 5.31

حلاوة، باسمه (2012): العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي "دراسة ميدانية"، *مجلة جامعة دمشق*، مجلد 28 (4)، 249-277.

دمرجيان، سارين. (2018): أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان ، جامعة الشرق الأوسط، (رسالة ماجستير غير منشورة).

ربيع، محمد، عامر، طارق (2008): الديمقراطية المدرسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

الشافعي، حسن. (2019): الاستقواء لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).

شلبي، آلاء. (2021): دراسة مقارنة بين الموظفين المتمررين وضحايا التمر في بعض متغيرات الشخصية والصحة النفسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 34(128)، 123 - 136.

شوابكة، عرين. (2019). أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي :المناخ التنظيمي متغير معدل ، جامعة الشرق الأوسط، عمان،(رسالة ماجستير غير منشورة).

صباح, إيمان. (2012): درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, (رسالة ماجستير غير منشورة).

عبد الله, حسين علي. (2018): الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية دراسة تحليلية لعينه من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة, جامعة كربلاء, العراق, (رسالة ماجستير غير منشورة).

العبيدي, عصام. (2015): تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية ولوك الاستقواء في مكان العمل, جامعة الكوفة, الكوفة, العراق, (رسالة ماجستير غير منشورة).

العجمي, محمد. (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.

العجمي, مبارك, العنزي, سعد. (2021): درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت, المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية, (19), 192-207.

العزوني, هدى, (2020): أثر التمر الوظيفي على كفاءة العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية, مجلة بحوث الشرق الأوسط, عدد 57, 173-202.

عزيز, شعيب احمد. (2018): تأثير التمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي, مجلة تنمية الرافدين, المجلد 66, 246 - 225.

عساف, زيدان. (2019): إدارة الذات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها برضاهم الوظيفي, الجامعة الإسلامية, غزة, (رسالة ماجستير غير منشورة).

العشيري, تامر. (2021): توسيط التمر في مكان العمل في العلاقة بين السمات الخمسة الكبرى للشخصية ونية ترك العمل: بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية, مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية, (1)58, 221-251.

عطاري، عارف .والموسى، رأفت. (2015): دور الإدارة المدرسية في مواجهة انتشار ظاهرة الاستقواء في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 23(1)، 69-97.

علي، أحمد ومحمد، وفاء. (2021). التتمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 10(1)، 91-143.

علي، مرام. (2018). درجة شيوع ظاهرة الاستقواء لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، الجامعة الأردنية. عمان. الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العنزي، مريم، (2018). السلوك الاستقوائي لدى طلاب وطالبات جامعتي الجوف وحائل: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. 37(179)، 399-424.

غرايبة، مريم. (2015). السلوك الاستقوائي وأبرز اشكاله لدى طلبة المرحلة الأساسية في مدارس محافظة عجلون في الأردن، مستقبل التربية العربية. (22)، 181-226.

الفتلاوي، ميثاق وحسين، سحر، علي، محمود. (2016). العلاقة بين سلوك الاستقواء في مكان العمل والاحترق النفسي، المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد الأول، 1-2016/7/3م.

الفليت، آلاء. (2012). درجة ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، الجامعة الإسلامية ، غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة).

القضاة، يوسف. (2012): تصور إسلامي لبيئة مدرسية آمنة خالية من الاستقواء، جامعة اليرموك، الأردن، (رسالة دكتوراه).

القيسي، هناء (2010): الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

كعكي، سهام. (2021): التنمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية، (89)، 591 – 634.

محمد، سامية. (2021): دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 534 – 599.

مركز الإحصاء الفلسطيني. (2017): احصائيات سنوية، 18.31.41 <https://www.pcbs.gov.ps>: 26/3/2022

المساعد، عائدة. (2020): درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة آل البيت. عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

مغار، عبد الوهاب. (2015): التنمر الوظيفي: مقارنة نظرية، مقالة، مجلة العلوم الانسانية، 43، 43-511-521.

المفرجي، سالم. (2015): فعالية برنامج ارشادي انتقائي في خفض مستوى الاستقواء لدى عينة من الطلاب في مرحلة المراهقة المبكرة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 34 (164)، 13-60.

مهيدات، رزان. (2019): التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).

النشار، نجلاء، والسواح، إلهام. (2020): التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، 36(1)، 1-36.

نصر، آلاء. (2021): دور معلمي مرحلة التع ليم الأساسي في الحد من ظاهرة التتمر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث التربوية والنفسية، 12 (36)، 109-124.

النجيمش، محمد. (2020): التتمر الإداري، موقع الرجل، المملكة العربية السعودية. تم الاطلاع عليه في

<https://www.arrajol.com/content/192216,23/1/20226.31.23>

- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. **European Management Journal**, (36), 223-234.
- Alana. J. (2010). **Scholar of Goldsmiths**, Unpublished work of a Ph.D ,University of London, NSPCC
- Chadwick, S & Travaglia, J. (2017). Workplace bullying in the Australian health context: a systematic review, **Journal of health organization and management**, 31(3), 286 – 301
- Clorose, B. (2003). **The Bullying. the bullied and the Bystanders from pre- school to high school**. Harper resource press. New York
- Duru, P, Ocaktan, M, Çelen, Ü, & Örsal, Ö. (2018). The effect of workplace bullying perception on psychological symptoms: a structural equation approach. **Safety and health at work**, 9(2), 210-215.
- Gerstenfield, J. (2016). **Understanding workplace bullying among staff in higher education**. Texas Christian University.
- Ghraibeh, M. (2015). **The role of peer support programs in establishing a safe, non-bullying learning environment**. Paper presented at the First International Conference Future Prospects, Al-Baha University, Saudi Arabia, 8-12 November.
- Hodgins, M., & McNamara, P. (2017). Bullying and incivility in higher education workplaces: Micropolitics and the abuse of power. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, 12(3), 190-206.
- Huffman, D. (2015). **Support and Mistreatment By Public School Principals As Experienced By Teachers: A Statewide Survey**. Doctoral Dissertation. Miami University. USA.
- Kokkinos, C., & Panayiotou, G. (2004). Predicting bullying and victimization among early adolescents: Associations with disruptive behavior disorders. **Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression**, 30(6), 520-533
- Lee, S. & Chang, C. (2018). Job scarcity and voluntary turnover in the U.S. federal bureaucracy, **Sage Journals**, 47 (1), 3-25.

Regnaud, D. (2014). **The relationship between top leaders' observed narcissistic behaviors and workplace bullying**, Doctoral dissertation, Walden University.

Li, L, & Sexton, R. (2005). **Retailer Pricing Strategies for Differentiated Products: The Case of Bagged Salads and Lettuce**, No. 378-2016-21222.

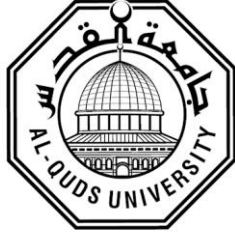
Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian journal of Management**, 24(3), 221-231.

Tinuke, M. ( 2013 ) , "Managing workplace bullying", **Journal of Human Resource Management** ; 1(3): 39 - 47 .

Wang, M, & Hsieh, Y. (2016). Do gender differences matter to workplace bullying?. **Work**, 53(3), 631-638.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
إدارة تربوية

### تحكيم استبانة

حضرة /الدكتور:.....المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى "واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس"، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، لذا أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه، ومن باب الثقة بكم، فإنني أرجو منكم التكرم وتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء الرأي الذي ترونه مناسباً في مجالاتها وفقراتها؛ ليتسنى إتمام هذه الدراسة.

وتفضل بقبول فائق الاحترام.

الباحث: إبراهيم مسلم مخامرة

إشراف: أ.د. محمود أبو سمرة

بيانات المحكم

اسم المحكم	المؤسسة	الرتبة العلمية	التخصص



## استبانة

حضرة المعلم /ة المحترم /ة

يقوم الباحث بدراسة حول " الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أبيات الأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم الباحث: إبراهيم مخامرة

### أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
- 3- الخبرة في التدريس أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- المديرية: الخليل  جنوب الخليل  شمال الخليل  يطا
- 5- مستوى المدرسة: ثانوية  أساسية

القسم الثاني : يُرجى قراءة الفقرات بعناية ، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها /ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
<b>مجال المهني</b>						
1.	ستجاهل المدير وجود المعلم في الجلسات الرسمية					
2.	يتجاهل الرأي المقدم من المعلم					
3.	الاستخفاف بالرأي أو المقترح المقدم من المعلم					
4.	النقد المستمر لكل جهد من المعلم					
5.	محاولة اسكات المعلم قبل الانتهاء من تقديم رأيه					
6.	يتعامل معه من منطلق تصيد أخطاءه					
7.	يراقب المدير أداء المعلم مراقبة مفرطة					
8.	يقوم المدير بالاستهزاء بقدراتي أما الآخرين					
9.	عدم تفويض صلاحيات					
10.	يقوم المدير بتكليف المعلم بمهام هامشية					
11.	التكليف بمهام فوق طاقته					
12.	الضغط بشكل مستمر لإنجاز المهام قبل الوقت المحدد					
13.	تقييم أداء المعلم تقييما غير منصف					
14.	حرمانه من حضور الدورات التدريبية					
15.	يقوم مدير المدرسة بتعمد إبعادي عن مشاركة زملائي في الأنشطة الاجتماعية					
16.	يقوم المدير بإثارة الفتنة بيني وبين زملائي					
17.	يقوم المدير بتكليفي بالقيام بالأعمال نيابة عن الزملاء إكراها					
18.	يقوم المدير بالتشكيك بمقدراتي أما الآخرين					
19.	يقوم المدير بكتابة تقارير سلبية عن أدائي					
20.	يقوم المدير بتكليفي بمهام خارجية لإبعادي عن الاجتماعات					
<b>المجال اللفظي وغير اللفظي</b>						
1.	يقوم المدير بمخاطبتي بنبرة غضب وتهديد					
2.	يقوم مدير المدرسة بتوجيه نقد قاسٍ لي					
3.	يقوم المدير بتوجيه عبارات وألفاظ ساخرة لي					

					4. يقوم مدير المدرسة بنعتي بألقاب تزعجني
					5. يقوم المدير بمخاطبتي بعبارات غير أخلاقية
					6. يقوم المدير بنشر شائعات مزيفة عني
					7. يقوم المدير بالصياح على المعلم أما الزملاء
					8. يقوم مدير المدرسة بإعطاء المعلم أوامر العمل بصوت عالٍ
					9. يعامل المدير المعلم كأضحوكة أمام الآخرين
					10. يقوم المدير بإلقاء اللوم علي دون وجه حق
					11. التهديد بالفصل إذا شعر المدير أنك تقاومه
					12. تجعلك المناقشات الحادة أثناء العمل غير قادر على إتمام عمالك
<b>المجال الجسدي</b>					
					1. يقوم المدير بشدي من ملابسي عند الحديث معه
					2. يقوم مدير المدرسة بافتعال أسباب للتشاجر الجسدي معي
					3. يقوم مدير المدرسة بدفعي بقوة في أثناء حديثه معي
					4. يقوم مدير المدرسة بمحاولة الاعتداء علي جسدي بالضرب
					5. يقوم مدير المدرسة باستخدام بعض القرطاسية والأدوات التي أمامه لإيذائي
					6. يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل
					7. يستخدم المدير التهديد بالحركات الجسدية
					8. يتعرض المعلم لردود فعل عدائية بمجرد الاحتكاك بالمدير

الاستقواء الإداري مردوده إلى

.....

.....

.....

## أسئلة المقابلة

السؤال الرئيس: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

انبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يعد ظاهرة؟
2. هل يدرك المديرون أنهم يقومون بالاستقواء الإداري؟
3. اذا كان الأمر كذلك ما هي مبرراته لدى المديرين؟
4. ما القوة التي يستند اليها المديرون الذين يقومون بالاستقواء الإداري؟
5. ما الأثر السلبي لهذه الظاهرة على العملية التعليمية التعلمية؟
6. كيف يمكن التغلب على هذه الظاهرة في حال شيوعها؟
7. هل تتابع مديرية التربية والتعليم ظاهرة الاستقواء الإداري، وتعالج ذلك؟
8. ما تأثير الاستقواء الوظيفي على رضا وأداء المعلمين في مدرستك؟

ملحق (2): قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
د. كمال مخامرة.	إدارة تربوية	جامعة الخليل
د. يوسف فهمي حرفوش.	إدارة تربوية	جامعة القدس
أ.د. تيسير أبو ساكور.	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
د. حنان موسى سمير	إدارة تربوية	كلية العلوم الإسلامية
أ. محمود مناصرة.	إدارة تربوية	جامعة الخليل
د. محمد شعيبات.	إدارة تربوية	جامعة القدس
د. منال ماجد أبو منشار.	أساليب تدريس	جامعة الخليل
أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين.	أساليب تدريس	جامعة القدس المفتوحة
أ.د. عادل ريان.	أساليب تدريس	جامعة القدس المفتوحة
د. إبراهيم سليمان المصري.	توجيه وإرشاد	جامعة الخليل
د. إبراهيم أبو عقيل.	مناهج وطرق تدريس	جامعة الخليل
د. محمد عجوة.	علم نفس	جامعة الخليل
د. دلال إحدیل.	لغة عربية (نحو)	جامعة الخليل
د. خالد كتلو.	قياس وتقويم	جامعة القدس المفتوحة
أ. ثائر أبو خليل	م. إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
أ. إبراهيم قرعيش.	م. أساليب تدريس	مديرية التربية والتعليم - يطا
أ. خالد يونس عيسى.	م. إدارة تربوية	مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل
أ. خالد النجار	م. أساليب	مديرية التربية والتعليم - الخليل
أ. وجيه علي العدره	م. لغة انجليزية	مديرية التربية والتعليم - يطا
أ. محمد عيسى أبو صبحه	لغة عربية	مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل
أ. عفاف محمد مخامرة.	لغة انجليزية	مديرية التربية والتعليم - يطا

ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة المعلم /ة..... المحترم /ة

يقوم الباحث بدراسة حول " الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة معتمداً على ما جاء في أدبيات الأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: إبراهيم مخامرة

المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

الاستقواء الإداري: هو سلوك عدواني تجاه فرد أو مجموعة، قد يصدر من مسؤول أو زميل في موقع العمل، يتم فيه استغلال السلطة الإدارية من الجانب الشخصي للمسؤول للاستهداف والإساءة الموجهة لشخص ما بغير حق.

أولاً: البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) على يسار ما يتفق وحالتك:

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. جنس مدير المدرسة:  ذكر  أنثى
3. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
4. الخبرة في التدريس:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
5. المديرية:  الخليل  جنوب الخليل  شمال الخليل  يطا

القسم الثاني: مجالات الاستبانة ( الاستقواء الإداري) وفقراتها

يُرجى قراءة الفقرات، والإجابة عنها بوضع إشارة (X) أمام الفقرة وتحت الدرجة التي تراها /ترينها مناسبة.

الرقم	المجال المهني(الوظيفي)	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
21.	يتجاهل المدير وجودي في الجلسات الرسمية					
22.	يتجاهل المدير الرأي المقدم مني في الاجتماعات					
23.	يستخف المدير بالرأي أو المقترح المقدم مني					
24.	يتعمد المدير تشتيت حصصي في برنامج الحصص الأسبوعية					
25.	يتعمد تكليفي بتدريس الصفوف المشاغبة					
26.	ينتقد المدير كل جهد أقوم به بشكل مستمر					
27.	يحاول المدير اسكاتي قبل الانتهاء من تقديم رأيي					
28.	يتعامل معي من منطلق تصيد الأخطاء					
29.	يراقب المدير أدائي مراقبة مفرطة					
30.	يشكك المدير بقدراتي أمام الآخرين					
31.	يتجاهل المدير تفويض أية صلاحيات مهمة لي					
32.	يكلفني المدير بمهام إضافية					
33.	يكلفني المدير بمهام فوق طاقتي					
34.	يجبرني المدير على القيام بمهام لا أريغبها					
35.	يضغط المدير بشكل مستمر لإنجاز ما يكلفني به قبل الوقت المحدد					
36.	يُقيم المدير أدائي تقييما غير عادلٍ					
37.	يحرمني المدير من حضور الدورات التدريبية					
<b>المجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)</b>						
13.	يهددني مدير المدرسة لفظيا باستمرار					
14.	يخاطبني مدير المدرسة بنبرة كلها غضب وانفعال					
15.	يوجه المدير لي نقداً بالفاظ غير تربوية					
16.	يستخدم مدير المدرسة عبارات وألفاظا ساخرة عند حديثه معي					
17.	ينعتني المدير بألقاب لا أريغبها					
18.	يحاول المدير إثارة الفتنة بيني وبين زملائي في العمل					
19.	ينشر المدير شائعات غير صحيحة عني					
20.	يقوم المدير بالصراخ فيّ أمام الزملاء					

					21. يعطي مدير المدرسة أوامر العمل لي بصوت عالٍ
					22. تغيب الابتسامة عن وجهه عند الحديث معي
					23. يستخدم حركات وإيماءات جسدية بهدف السخرية
<b>المجال الجسدي</b>					
					9. يقوم المدير بشدي من ملابسي عند الاختلاف معه في الرأي
					10. يفتعل مدير المدرسة أسباباً للتشاجر الجسدي
					11. يقوم مدير المدرسة بدفعي بقوة أثناء حديثه معي
					12. يحاول مدير المدرسة الاعتداء عليّ بالضرب
					13. يستخدم مدير المدرسة بعض الأدوات المادية لإيذائي
					14. يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي مع الزملاء
					15. يستخدم المدير التهديد بالحركات الجسدية
					16. أتعرض لردود فعل عدائية بمجرد الاحتكاك بالمدير
					17. أفكر في ترك المدرسة نتيجة الشجار الجسدي المتواصل مع المدير
<p>برأيك ما النتائج المترتبة على الاستقواء الإداري لمدير المدرسة؟</p> <p>.....</p>					

## أسئلة المقابلة

السؤال الرئيس: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

انبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يعد ظاهرة؟
2. هل يدرك المديرون أنهم يقومون بالاستقواء الإداري؟
3. اذا كان الأمر كذلك ما هي مبرراته لدى المديرين؟
4. ما القوة التي يستند اليها المديرون الذين يقومون بالاستقواء الإداري؟
5. ما الأثر السلبي لهذه الظاهرة على العملية التعليمية التعلمية؟
6. كيف يمكن التغلب على هذه الظاهرة في حال شيوعها؟
7. هل تتابع مديرية التربية والتعليم ظاهرة الاستقواء الإداري، وتعالج ذلك؟

## فهرس الجداول :

الصفحة	الجدول
42	جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المعلمين
45	جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الاستقواء الإداري مع الدرجة الكلية للأداة
47	جدول (3.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستقواء الإداري والدرجة الكلية للأداة
49	جدول (4.3): المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.
51	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين من المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل
52	جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمجال المهني (الوظيفي) مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
54	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي) مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
55	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للمجال الجسدي مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي
57	جدول (5.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير جنس المستجيب
58	جدول (6.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير جنس مدير المدرسة
59	جدول (7.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري

	تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
60	جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في التدريس
60	جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في التدريس
61	جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية
62	جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية
62	جدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية
63	الجدول (13.4): الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري لدى مدير المدرسة وتكراراتها

## المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشُّكر والتَّقدير
ج.....	الملخِّص
د.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	خلفية الدِّراسة ومشكلتها
1.....	1.1 مقدِّمة:
3.....	2.1 مشكلة الدِّراسة
4.....	3.1 أسئلة الدِّراسة
5.....	4.1 فرضيات الدِّراسة:
5.....	5.1 أهمية الدِّراسة:
6.....	1.5.1 الأهمية العلمية:
6.....	2.5.1 الأهمية العملية:
6.....	6.1 أهداف الدِّراسة:
7.....	7.1 حدود الدِّراسة:
8.....	8.1 مصطلحات الدِّراسة وتعريفاتها الإجرائية:
9.....	الفصل الثَّاني

الإطار النظري والدراسات السابقة	9
1.2 الإطار النظري	9
2.2 الاستقواء الاداري:	18
3.2 الدراسات السابقة	26
1.3.2 الدراسات العربية	26
2.3.2 الدراسات الأجنبية	36
3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة	39
الفصل الثالث	40
الطريقة والإجراءات	40
1.3 منهج الدراسة:	40
2.3 مجتمع الدراسة:	41
3.3 عينة الدراسة	42
4.3 أدوات الدراسة	43
1.4.3 أداة الدراسة الأولى: الاستبانة	43
2.4.3 صدق أداة الدراسة ( الاستبانة):	44
3.4.3 ثبات الأداة:	47
2.4.3 أداة المقابلة	47
5.3 متغيرات الدراسة:	47
6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:	48

48	7.3 المعالجة الإحصائية:
50	الفصل الرابع
50	عرض وتحليل النتائج
50	1.4 نتائج الدراسة
69	2.4 ملخص نتائج الدراسة:
71	الفصل الخامس
71	مناقشة النتائج والتوصيات
71	1.5 مناقشة نتائج الدراسة
79	2.5 التوصيات :
80	3.5 المقترحات:
81	المراجع:
89	الملاحق