

واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

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

إعداد الدكتورة/ حنان موسى سمير

أستاذ مساعد، تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم الإسلامية، فلسطين

Email: hananmusa@hotmail.com

الدكتور/ محمود أحمد أبو سمرة

أستاذ، تخصص إدارة تربوية، جامعة القدس، فلسطين

الباحث/ إبراهيم مسلم مخامرة

ماجستير إدارة تربوية، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو هذه المدارس ومديروها. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (10470) معلماً ومعلمة، ومديري هذه المدارس وعددهم (528) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2022/2021م، في حين شملت عينة الدراسة فئتين: المعلمين، وكانت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (1047) معلماً ومعلمة، ومديري المدارس، وكانت عينة قسدية بلغ عدد أفرادها (16) مديراً. واستخدمت الاستبانة أداة لعينة المعلمين، وتكونت من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، والمقابلة أداة ثانية لعينة المديرين، وتم التأكد من الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات: جنس المعلم، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، المديرية، في حين لم تُظهر فروقاً تعزى لمتغير الخبرة. كما أظهرت نتائج المقابلة التي أجريت مع المديرين أن الاستقواء الإداري ليس ظاهرة منتشرة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بعقد ورش عمل وتدريب لمديري المدارس لتوعيتهم بضرورة استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، والابتعاد عن كل ما يؤدي إلى ارتفاع درجة الاستقواء الإداري عن مستواها.

الكلمات المفتاحية: الاستقواء الإداري، مدير المدرسة، محافظة الخليل.

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

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 sample also included (16) principals. The researchers 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, The results also showed statistically significant differences at the level of significance $\leq \alpha$ (0.05) 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 researchers recommends holding workshops and training for school principals to make them aware of the need to use modern scientific methods in management.

Keywords: Bullying, School principal, Hebron governorate

1. المقدمة:

تُعدُّ ظاهرة الاستقواء من الظواهر السلوكية المنتشرة في المجتمعات العربية والغربية مما دعت العلماء لدراستها؛ لما لها من تأثيرات حادة على السلوك البشري وقدرة الفرد على الأداء، لذا اهتمت البلدان المتقدمة بدراسة الاستقواء بكافة أشكاله وأنواعه والفئات المشاركة فيه والعوامل المؤثرة فيه، واهتمت القوانين التي تمنع التتمّر والاستقواء 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 التّئمّر العديد من الآثار السلبية على العاملين كالتّئمّر للعمل أو البقاء مع انخفاض إنتاجيته ومشاركته الفعالة وزيادة التّغيب عن العمل مما يؤثر على المنظمة ككل (Ahmad, 2018).

أشار (Lee & Chang, 2018) أن سلوكيات الاستقواء الإداري في مكان العمل لها عواقب سلبية على حياة العاملين، من خلال تعرّض الموظفين لأفعال سلبية، من زملاء العمل أو المشرفين أو الرؤساء التي تتضمن حكماً خاطئاً، أو غير عادل 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 التّئمّر، يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم الأمان وعدم الرضا في بيئة العمل.

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)

1.1. مشكلة الدراسة

من خلال ما تم ملاحظته في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم -يطا، في بعض الأحيان أنه يتم ممارسة بعض السلوكيات 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 الشكاوى بسبب الاستقواء الإداري يتم متابعتها بشكل خجول من قبل مديريات التربية والتعليم.

ومن خلال استعراض بعض الدراسات السابقة التي تمحورت حول موضوع الاستقواء الإداري، وملاحظة مدى الاهتمام بهذه الظاهرة من قبل الباحثين والمؤسسات التربوية على حد سواء، جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس ومديروها، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو المدارس ومديروها؟

2.1. أسئلة الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة، انبثقت أسئلة الدراسة 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 الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: (جنس المستجيب، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس، المديرية)؟

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

3.1. فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصّرفية الآتية عن سؤال الدراسة الثاني:

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 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.

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.

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.

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.

4.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

- 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.

5.1. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو ومديرو المدارس.
- 2- 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.
- 3- تقديم توصيات ومقترحات لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل دعم التقليل من الاستقواء الإداري في مديريات التربية والتعليم.

6.1. حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحد البشري: معلمو المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية في محافظة الخليل.

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 السيكومترية "الصدق والثبات" وموضوعية استجابة أفراد العينة إلى فقرات الأداة.

7.1. مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرفت على النحو الآتي:

الاستقواء الإداري: "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).

إجرائياً يعرفها الباحث: بأنها مجموعة من الأنماط السلوكية التي تم 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.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع. (أبو حامد، 2013).

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 البلديات والمخيمات المجاورة، وفيها أربع مديريات للتربية والتعليم (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2017).

2. الطريقة والإجراءات

1.2. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

2.2. 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، إضافة إلى مديري هذه المدارس وعددهم (528) مديراً ومديرة، وفق الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني 2021/2022م.

3.2. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من فئتين: الأولى عينة عشوائية طبقية من المعلمين، حسب متغيري المديرية وجنس المستجيب، إذ قام الباحثون 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 مديريين في المديريات الأربع، بواقع أربع مقابلات لكل مديرية، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية من المعلمين.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المعلمين

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنس المستجيب	ذكر	395	37.7
	أنثى	652	62.3
جنس مدير المدرسة	ذكر	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

4.2. أدوات الدراسة

أداة الدراسة الأولى: الاستبانة

قام الباحثون 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، هي: المجال المهني (الوظيفي)، والمجال اللفظي وغير اللفظي (السلوكي)، والمجال الجسدي، إضافة إلى سؤال مفتوح حول الآثار المترتبة على الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس.

وتمت الإجابة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالآتي: 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.

أداة الدراسة الثانية: المقابلة

كما قام الباحثون بإعداد أداة أخرى لقياس الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وهي عبارة عن المقابلة، وتضمنت (7) أسئلة، تم طرحها على عدد من المديرين في مدارس مديريات التربية والتعليم الأربع، وعددهم (16) مديراً.

صدق وثبات أدوات الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة بالطرق الإحصائية المتبعة في الدراسات التربوية.

5.2. 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 لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

6.2. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for the Social Sciences).

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

جدول (2): 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
--------	-------------	------------

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.3. الإطار النظري

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).

الإدارة المدرسية:

حظي المجال الإداري باهتمام كبير؛ لارتباطه بكافة التطورات العالمية التي شملت جميع مناحي الحياة، وبالأخص ما كان متعلقاً بالجوانب التي تُسيّر 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).

صفات المدير وخصائصه

يتوقف نجاح الإدارة على حسن اختيار المدير الذي يمتلك الصفات والخصائص التي تُمكنه من التواصل 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 التميز.

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 التحمل، وأن يتصف بسعة الصدر، وأن يكون قادراً على مواجهة المواقف الصعبة.
- 2- أن يكون نزيهاً، وتعني: التوازن في الشخصية والبعد عن التناقض بين الكلمة والفعل، وبين الظاهر والباطن.
- 3- أن يكون منصفاً، ويقصد بها مبادئ العدالة والمساواة ورفع الظلم والاستماع الذكي لشكواهم والاستجابة الفورية لمطالب العاملين العادلة.

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

5- أن يكون مشجعاً، أي أن يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم بصراحة ودون خوف، وذلك لتوفير بيئة مشجعة للعمل.

6- أن يكون 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) أن المدير عليه أن يتمتع 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 علاقات 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 وجهات 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، والنحلي بالصدق والأمانة بالعمل، والنواضع وعدم التعامل بوقية مع العاملين، والابتعاد عن التحيز، وأن يكون المدير مثلاً حسناً للعاملين.

أنماط الإدارة المدرسية:

اختلف الباحثون في تحديد الأنماط الإدارية، وأبرز التقسيمات تلك التي اعتمدت على طريقة إدارة المرؤوسين، وهي ثلاثة أنماط رئيسية: الأوتوقراطية، والديموقراطية، والترسليّة.

الأوتوقراطية:

تعددت تسميات هذا النمط، مثل: النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الأمر، وإن كانت كل المسميات تحمل المعنى نفسه، وهو المركزية المطلقة للقائد، الذي يتركز النفوذ في يديه،

وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد، ويحتكر الرئيس السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات، وينفرد بتحديد مهام المجموعة، ويتحكم بأساليب الثواب والعقاب، ويرى في نفسه الأقدار على إدارة المؤسسة والأكثر علماً وفكراً وثقافةً، فهو من وجهة نظره الأذكي، ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويعزو هذا النوع من الإداريين إدارته إلى نفسه، بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية؛ فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون (أبو النور، 2012).

الديموقراطية:

ويُسمى أيضاً بالنمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي؛ وذلك لأنه يقوم على التعاون والتفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه؛ ولذلك يسود جو من الاحترام المتبادل والثقة بينهما، ويحرص الرئيس الديموقراطي على التفويض في تسيير العمل وتوزيعه واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه، ويتيح الفرصة للمبادرات الشخصية والابتكارات التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة، ويتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني الإدارة الديموقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف لآخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات (أبو النور، 2012).

وينطلق الرئيس الديموقراطي من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم كثيراً، ويعتمد على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي وسير المؤسسة، كما أنه يهتم بما لديهم من احتياجات لزيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية (عساف، 2019).

الترسلية:

ويسمى بالنمط التسيبي، أو النمط الحر، حيث أنه على النقيض من النمط الأوتوقراطي، فإن الرئيس الترسلي يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم إسهاماً فعالاً في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم وما إلى ذلك (عساف، 2019).

ويعتقد الرئيس الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل تتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم؛ ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود الرئيس تماماً (أبو الخير، 2013).

دور مدير المدرسة اتجاه المعلمين:

إن علاقة مدير المدرسة مع المعلمين تكون دقيقة ومثمرة إذا كانت تراعي الجانب السيكولوجي للمعلم، وتحرص على تطوير إمكاناته 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 التنمر، ولذلك أن توفر المدرسة برنامجاً تدريبياً شاملاً لأنواع التنمر، ومساعدة المعلمين على كيفية التعامل مع سلوك التنمر في المدرسة ومواجهته، وعمل لقاء دوري ومنظم في المدرسة لدراسة حالات الاستقواء التي حصلت في المدرسة ومناقشتها والاجراءات المترتبة على المتنمر 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 التنمر (نصر، 2021).

الاستقواء الإداري:

تعد ظاهرة الاستقواء في المدارس مشكلة تربوية واجتماعية خطيرة تلقى بظلالها على النشاطات والفعاليات التعليمية مما يؤدي إلى توضع في أداء المدرسة، وقدرتها على الوصول إلى أهدافها في تحقيق ألوان النمو المعرفي والانفعالي والاجتماعي للمتعلمين، وإعداد شخصيات متكاملة تنسم بسلوكيات إيجابية وفعالية إنتاجية مبتغاة (Colorose, 2003).

مفهوم الاستقواء الإداري:

يعرّف الاستقواء بأنه نشاط شعوري متعمد للأنشطة العدوانية بقصد الإيذاء وإثارة الخوف من خلال التهديد، وخلق الرعب لدى الضحية (Colorose, 2003)، أما الاستقواء الإداري فهو 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، وهو سلوك يوصف بأنه أفسى أنواع الفساد الإداري وأخطره تأثيراً على مواقع العمل والكوادر فيه، وقد يؤدي إلى ترك العمل أو التراجع في الأداء (النجيمش، 2020).

ويمكن تعريفه أيضاً ميل بعض أصحاب النفوذ أو المديرين أو رؤساء العمل إلى السيطرة والهيمنة على مرؤوسيه ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف. هذا النوع من التنمر يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة مثل: التنمر اللفظي، غير اللفظي، النفسي، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات (الحسيني، 2018).

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

المكونات الأساسية لسلوك الاستقواء الإداري

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

1. وجود النية في إحداث الأذى: وهو الاستقواء المتعمد 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 السلطة: ينطوي في إساءة استخدام السلطة من جانب شخص أو عدة أشخاص بحيث يكونون أكثر قوة بسبب قوتهم البدنية أو سنهم.

أشكال الاستقواء الإداري

للاستقواء 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 النزاعات وحب السيطرة، وتحطيم كل فكر إداري متميز يعارض رأي القائد التنظيمي، ومنها ما يصح أن نطلق عليه "ميكانزم دفاعي" يقوم به المسؤول المتمتر تحت مظلة المنصب الإداري، وقد يكون ثقافة راسخة لدى البعض ممن يعانون من نزعات سيطرة خفية يوججها شغلهم لمناصب قيادية، تبرر لهم التمادي في الاستعلاء وسوء معاملة الآخرين والغرور، وهذا وهو ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مديرين ضد مرؤوسيه (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 الضحية بدنياً، والاستقواء الاجتماعي الذي يتمثل في نشر الشائعات المغرضة والاتهامات، وقد يصل إلى الإساءة الجنسية التي تعد أخطر أنواع الإساءة.

كما ينقسم الاستقواء إلى أربعة محاور رئيسية كما جاء عند كل من أبو سحلول والحداد (2017):

- انفعالي: ويشتمل على التهديد والشتم والسخرية والإذلال.
- جسدي: ويشتمل على الدفع والضرب والاصطدام بالضحية وسرقة الممتلكات الخاصة بالضحية
- جنسي: ويشتمل على التعليقات المخجلة على الآخرين والتحرش الجنسي.
- عنصري: ويتضمن الإيماءات والتلميحات وسب الآخرين.

مظاهر الاستقواء الإداري والمؤشرات الدالة عليه:

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

- التَّعامل السيء بشكل مباشر، كأن يتعرَّض الموظف للأذى الجسدي من قِبَل المدير أو أن يُهدَّد بمختلف أنواع التَّهديدات.
- الخصم من الرَّاتب الشَّهري أو الفصل المؤقت وبلا سبب فعلي يستدعي ذلك.
- التَّقليل من شأنه أو التَّحقير والاستخفاف به، أو بجعله أضحوكة أمام زملائه في العمل
- السُّتم والسَّب والصَّراخ عليه أمام الآخرين.
- التَّطاول على حقوق الموظف كعدم اعطائه إجازة سنوية أو اضطرابية بينما يتمتع بها غيره من الموظفين.

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

آثار وسلبيات الاستقواء الإداري:

إن لسلوك الاستقواء آثاراً سلبية على المستقوي وضحيته؛ إذ يعاني كل من المستقوي وضحيته تدنياً في الصَّحة 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 الضَّحية على معظم أدائه في البيت والمدرسة، ومع جماعة الرفاق، وقد تدوم هذه الآثار لفترة طويلة في حياة الفرد (المفرجي، 2015).

والاستقواء هو من أكثر السلوكيات داخل المنظمات التي تؤثر سلباً في نفوس العاملين وتعمل على تقليل دافعية العاملين ورغبتهم في ممارسة النِّشاطات المطلوبة وترك وظائفهم وينتج عنه خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة الأساليب الخاطئة المتَّبعة 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 هيبته، مما يؤثر على العمل ويحد من دافعية الإنجاز، مما يؤثر على أداء المعلم (Ghraibeh, 2015).

2.3. الدراسات السابقة

1.2.3. الدراسات العربية

دراسة العجمي والعنزي (2021) بعنوان: درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

هدفت الدِّراسة التَّعرف إلى درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها ودور متغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، وسنوات الخبرة) في ذلك، وأظهرت نتائج الدِّراسة أن درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس فيها جاءت بدرجة متوسطة في جميع

المجالات، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغيري المؤهل العلمي والجنس في مجال الاستقواء الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع متغير الخبرة ضمن مجال الاستقواء الإداري.

دراسة علي ومحمد (2021). بعنوان: التتمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي – دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج

هدف الدراسة للكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التتمر وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بنمطه المسحي، وتم تطبيق استبانة على عينة (640) مفردة، مكوّنة من ثلاثة مقاييس، أحدهما لقياس سلوكيات التتمر، والثاني لقياس الانغماس الوظيفي، والثالث لقياس أثر التتمر الوظيفي على الانغماس الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة: ارتفاع انتشار صور وأشكال سلوكيات التتمر الوظيفي بدرجة كبيرة، وأن أفراد العينة يتمتعون بمستوى عال جداً من التفاني والانهماك، ويشعرون بمستوى عال من النشاط عند أدائهم لعملهم، وتؤدي سلوكيات التتمر في بيئة العمل إلى ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة، ذلك لأن التتمر 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 التهاون في مواجهة التتمر.

دراسة كعكي (2021) بعنوان: التتمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

هدفت الدراسة إلى تحديد أشكال التتمر 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 التتمر، ومن ثم تقديم مقترحات للحد من ظاهرة التتمر 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 (49) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية من جامعة الأميرة نورة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أشكال متنوعة للتتمر 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 التتمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية بشكل سلبي مثل الشللية الوظيفية.

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

دراسة المساعيد (2020) بعنوان: درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والتعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في ذلك. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية باستثناء الرقابة والتقييم 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 والتقييم، 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.

دراسة الشافعي (2019) بعنوان: درجة الاستقواء لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

هدفت هذه الدراسة 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 التأكد من صدقها وثباتها. ومجالات الاستبانة كانت، أولاً: الاستقواء بأشكاله (الجسدي، اللفظي، الاجتماعي، المهني)، ثانياً: الأداء الوظيفي (التخطيط للدرس، التنفيذ، التقييم). 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.

2.2.3. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Huffman, 2015) بعنوان: الدعم والاستقواء من قبل مديري المدارس في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة 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 نفسية 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، وقلة الدعم المقدم من قبل الإدارة للمعلمين، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين الإدارة والمعلمين تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي وأداء المعلمين في المدرسة.

دراسة (Kokkinos & Panayiotou,2004) بعنوان: العلاقة بين الاستقواء وتقدير الذات والتحصيل الدراسي:

هدفت 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 متنبئين بالاستقواء، في حين أن تقدير الذات المنخفض فقط كان متنبئاً بالوقوع ضحية. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً 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.

4. الخاتمة:

1.4. النتائج ومناقشتها:

نتائج الاستبانة:

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 (3).

جدول (3): 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 (3) 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 (3) 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.

يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى سعي جميع المؤسسات التعليمية إلى ترسيخ بيئة عمل ملائمة لتقديم أفكار جديدة وتفاهمات 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 يخففوا 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 وأيار) من العام 2022م، من قبل المعلمين، فلم يستطع المديرون الاستقواء على المعلمين وإجبارهم على الالتزام بالدوام خلال فترة الاضراب للمطالبة بحقوقهم، بالرغم من امتلاكهم لسلطة القانون والمركز الوظيفي بدعم من وزارة التربية والتعليم، فقد كانت نسبة الالتزام بالاضراب مرتفعة على مدى أسابيع.

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

تشير اجابات المبحوثين الواردة في الجدول أن النتائج المترتبة على الاستقواء الإداري لمدير المدرسة جاءت بالترتيب التالي: بالدرجة الأولى الأثر المتعلق "بإحساس المعلمين بضعف شخصية المدير"، تلاه عدم الرضى لدى المعلمين، كما يترتب على الاستقواء: انعدام الثقة بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى الاحباط لدى المعلمين، وتسلب المدير على المعلمين، وسوء المعاملة داخل المؤسسة التربوية. وجاء في الترتيب الأخير أن الاستقواء يظهر سلبية المدير، واستهتار المعلمين بالعملية التعليمية، وأن المدير من خلال الاستقواء يحاول ان يثبت شخصيته.

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 (4).

جدول (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 (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).

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

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 (5).

جدول (5): 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
دال إحصائياً	0.039	2.068	1045	0.63	1.48	504	ذكر
				0.49	1.41	543	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) 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)، وقد تعزى هذه النتيجة الى 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 طبيعتهم مشاعر اللين والعطف المنبثق عن فطرة الأمومة. وهذا لا يعتبر قاعدة ولا أمراً عاماً، ولكنه الغالب.

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 (6).

جدول (6): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المؤهل 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 (6) 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 بكالوريوس فأقل بمتوسط حسابي (1.41)، يعزو الباحثون 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 ساعدهم المؤهل التربوي على تطويرهم مهنيًا، ومنحهم اعتداداً بالنفس، ورؤية كل أمر يصدر من قبل المدير تجاههم من ممارسات، ولو كان بسيطاً، يحسبونه استقواءً إدارياً.

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 (7).

جدول (7): 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 (7) 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 (8).

جدول (8): 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	بجز دال احصائياً
داخل المجموعات	336.130	1044	0.529			
المجموع	338.233	1046				

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (8) 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، ويعزو الباحثون ذلك لكون مديري المدارس كانوا يمكنون 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 أيضا 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.

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 (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية

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

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) 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 احصائية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (10).

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية

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

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (10) الى 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 $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الخامسة.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري تبعاً لمتغير المديرية وذلك كما هو واضح في الجدول (11).

جدول (11): 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 (11) الى 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، قد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة بين مكتب التربية والتعليم وكل من مديري المدارس والمعلمين، فالمعروف ان مكتب مديرية التربية في الخليل كانت بداياته منذ زمن، وكان له من الهيبة والعظمة والقوة التي انعكست على مديري المدارس، وقد يعزى السبب الى 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.

نتائج المقابلات

نتائج السؤال الثالث: 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؟

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

السؤال الثاني: هل يدرك المديرون أنهم يقومون بالاستقواء الإداري؟

تبين أن من يقوم بالاستقواء الإداري من المديرين يدرك ذلك.

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

لقد 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؟

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؟

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؟

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؟

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

خلاصة نتيجة المقابلة، وهي نتيجة السؤال الثالث 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 المديرين ما يترتب على ظاهرة الاستقواء الإداري من آثار، وخاصة ما يمس العملية التعليمية.
- * أشار المديرين إلى أن الاستقواء الإداري يمكن التغلب عليه بطرق ووسائل شتى، من أهمها توزيع المهام، وعدم التفرد 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. التوصيات والمقترحات:

- 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 المديرين بالبشاشة أثناء الحديث مع المعلمين وتكليفهم بالمهام التي يجب عليهم القيام بها.
- أن يشجع المديرين المعلمين على تبادل الأفكار وعدم إظهار ردود فعل عدائية أثناء الحديث معهم.

5. المراجع:

1.5. المراجع العربية:

- 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 السَّجِسْتَانِي. (د.ت): سنن أبي داود، المحقق: محمد محيي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية، صيدا.

أبو سحلول، محمود والحداد بلال. (2017): واقع ظاهرة التمر المدرسي لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة خان يونس وسبل مواجهتها، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

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

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

https://www.aleqt.com/2018/09/05/article_1448216.html, 25/3/2022: 16. 5.31

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).

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

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)، 207-192.

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).

العشيرى، 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، 251-221.

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

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

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

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

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

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

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): التتمر 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): التتمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، 36(1)، 1-36.

نصر، آلاء. (2021): دور معلمي مرحلة التمتع 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>

2.5. المراجع الأجنبية:

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

- Clorose, B. (2003). **The Bullying. the bullied and the Bystanders from pre- school to high school.** Harper resource press. New York
- Ghraibeh, Mrem (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.
- Huffman, Diane Sue Burnside. (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: Association with Disruptive Behavior Disorders.** Aggressive Behavior, vol. 30 , no.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.
- Wang, M. L., & Hsieh, Y. H. (2016): Do gender differences matter to workplace bullying?. **Work**, 53(3).

جميع الحقوق محفوظة © 2022، الدكتورة/ حنان موسى سمير، الدكتور/ محمود أحمد أبو سمرة، الباحث/ إبراهيم مسلم
مخامرة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)