الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح

إعداد

طارق الياس موسى أعور

إشراف

أ. د. محمود أبو سمرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية

تموز / 2023

©الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الأطروحة

الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح

إعداد

طارق الياس موسى أعور

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2023-10-12 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

		التوقيع
1. أ. د. محمود أبو سمرة	مشرفاً ورئيساً	
2. د. غسان السرحان	ممتحناً داخلياً	
3. د. رجاء العسيلي	ممتحناً خارجياً	
4. أ. د. خالد السرحان	ممتحناً خارجياً	

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:

الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح

أُقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: طارق الياس موسى أعور

الرقم الجامعي: 201920253

التاريخ: 20-1-2024

التوقيع:

إهداء

إلى الذين ضحوا وسهروا من أجلي، إلى من أحب

أمي وأبي، زوجتي وأبنائي جود ومحمد

وأفراد عائلتي

أهدي هذا الجهد

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة المشرف على هذه الأطروحة والذي زودني بتوجيهاته وإرشاداته القيمة، وأعطاني الكثير من وقته وجهده، والذي بدوره أدى إلى إخراج هذه الأطروحة إلى حيز النور.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على الأطروحة، لما قدموه لي من إرشادات وتوجيهات للخروج بهذا العمل في أفضل وأجمل صورة.

وأتقدم أيضاً بجزيل الشكر لمعلمي المدارس ومديريها في مدينة القدس لتعاونهم في إنجاز هذه الأطروحة.

الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، كما هدفت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح من شأنه الحد من سلوكيات الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس. واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته طبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري مدارس مدينة القدس، وعددهم (10130) معلماً ومعلمة و(228) مديراً ومديرة، تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد أفرادها (509) معلماً ومعلمة. في حين تم اختيار عينة المديرين بالطريقة القصدية، وبلغ عددهم (21) مديراً ومديرة. واستخدم الباحث أداتين للدراسة: الاستبانة (للمعلمين)، والمقابلة (للمديرين) بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بالتحقق من الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة الكمية أن تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.69) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وأن تقديرات المعلمين لمستوى الصمت التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.81)، في حين جاءت تقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.90). كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية ومرتفعة ودالة إحصائياً بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي، وبمعامل ارتباط مقداره (0.889)، في حين جاءت العلاقة الارتباطية غير دالة إحصائياً بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغيرات: الجنس لصالح الذكور، والخبرة لصالح ذوي الخبرة من (5-10) سنوات، وجهة الإشراف لصالح وزارة التربية والتعليم الفلسطسنية والخاصة، ووجود فروق بين تقديراتهم للصمت التنظيمي تعزى لمتغيري: الجنس لصالح الذكور، وجهة الإشراف لصالح وزارة التربية والتعليم الفلسطسنية والخاصة، وأيضاً وجود فروق

بين تقديراتهم للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري: الجنس لصالح الإناث، وجهة الإشراف لصالح المدارس الخاصة.

كما أظهرت نتائج الدراسة النوعية، ومن خلال المقابلات، أن من أهم أسباب الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس ضعف شخصية المدير المهنية، والمركزية الإدارية للمدير، وأشارت النتائج أيضاً الى أن الاستقواء الإداري لدى المديرين يؤدي غالباً إلى الصمت التنظيمي وينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمعلمين.

وفي ضوء النتائج الكمية والنوعية قام الباحث بصياغة الأفكار الرئيسة لبناء تصور مقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس، مما ينعكس إيجاباً على قيام المعلمين بدورهم الوظيفي بشكل فعال في المدرسة، والمشاركة الحقيقية في صناعة القرار المدرسي، والارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية نحو الهدف المنشود. وأخيراً قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها تبني التصور المقترح لمعالجة ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس، وما يترتب عليها من صمت تنظيمي، وأداء وظيفي.

الكلمات المفتاحية: الاستقواء الإداري، الصمت التنظيمي، الأداء الوظيفي، مدارس مدينة القدس.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إجازة الأطروحة	أ
صفحة الإقرار	ب
الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
الملخص	ج
فهرس المحتويات	خ
فهرس الجداول	ذ
فهرس الأشكال	ص
فهرس الملاحق	ض
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
مقدمة الدراسة	1
مشكلة الدراسة	4
أسئلة الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة	9
حدود الدراسة	9
مصطلحات الدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
الإطار النظري	12
الدراسات السابقة	42
الدراسات العربية المتعلقة بالاستقواء الإداري	42
الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاستقواء الإداري	45
الدراسات العربية المتعلقة بالصمت التنظيمي	48

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالصمت التنظيمي	51
الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي	54
الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي	58
التعقيب على الدراسات السابقة	61
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
منهج الدراسة	62
مجتمع لدراسة	62
عينة الدراسة	63
أداتا الدراسة	64
متغيرات الدراسة	71
إجراءات الدراسة	71
المعالجات الإحصائية للبيانات	72
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	
تحليل نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)	74
تحليل نتائج البيانات النوعية (المقابلة)	109
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
مناقشة نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)	120
مناقشة نتائج البيانات النوعية (المقابلة)	146
الفصل السادس: التصور المقترح والتوصيات	
التصور المقترح	158
التوصيات	177
المقترحات	178
قائمة المراجع	179
المراجع العربية	179
المراجع الأجنبية	187
الملاحق	195
Abstract	256

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب الجهة المشرفة	63
جدول (2)	توزيع مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات حسب الجهة المشرفة	63
جدول (3)	توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيراتها	64
جدول (4)	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات حسب متغير الجنس والجهة المشرفة	64
جدول (5)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين	66
جدول (6)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم	67
جدول (7)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم	67
جدول (8)	نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية	68
جدول (9)	نتائج الثبات لمحاور الدراسة ومجالاتها بطريقة التجزئة النصفية	69
جدول(10)	مقياس التصحيح الوزني الذي اعتمده الباحث	73
جدول(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس	74
جدول(12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	77

جدول(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	78
جدول(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	79
جدول(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	80
جدول(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدارس مدينة القدس	81
جدول(17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صمت الإذعان مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	82
جدول(18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصمت الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	83
جدول(19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس	84
جدول(20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	85
جدول(21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	86
جدول(22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوكيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	97
جدول(23)	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجنس	88
جدول(24)	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	89

جدول(25)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	90
جدول(26)	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	91
جدول(27)	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	91
جدول(28)	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	92
جدول(29)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	93
جدول(30)	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحهة المشرفة	94
جدول(31)	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	95
جدول(32)	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	96
جدول(33)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	97
جدول(34)	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوســـطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	98
جدول(35)	الأعداد والمتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	98

جدول(36)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	99
جدول(37)	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	100
جدول(38)	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوســـطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	101
جدول(39)	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	102
جدول(40)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسـطات تقديرات أفراد عينة الدراسـة لمسـتوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	102
جدول(41)	نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوســـطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	103
جدول(42)	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	104
جدول(43)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	105
جدول(44)	نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	106
جدول(45)	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي	107
جدول(46)	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي	108

جدول(47)	توزيع نموذج النظرية المجذرة للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXADA-2022)	111
جدول(48)	الترميزات والنسب للفئات الرئيسية والفرعية للاستقواء الإداري حسب نتائج المقابلات	113
جدول(49)	الترميزات والنسب للفئات الرئيسية والفرعية للصمت التنظيمي حسب نتائج المقابلات	116
جدول(50)	الترميزات والنسب للفئات الرئيسية والفرعية للأداء الوظيفي حسب نتائج المقابلات	117
جدول(51)	نتائج تقييم الأداء الوظيفي لمعلمي مدينة القدس حسب إجابات المبحوثين	118
جدول(52)	الأداء الوظيفي استناداً إلى السلوكيات والمهارات والأداء التعليمي	118

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
شكل (1)	أسباب اللجوء للاستقواء الإداري من قبل مدراء المدارس في مدينة القدس	114
شكل (2)	طرق التغلب على الاستقواء الإداري من قبل المدراء في مدارس مدينة القدس	115
شكل (3)	العلاقة بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي والأداء الوظيفي	115
شكل (4)	الصمت التنظيمي استناداً إلى المشاركة في النقاشات المختلفة خلال الاجتماعات	117
شكل (5)	مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات والفئات الفرعية للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدينة القدس من برنامج (MAXADA-2022)	119

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
ملحق (1)	الاستبانة في صورتها الأولية	196
ملحق (2)	قائمة أسماء المحكمين لأداة الاستبانة	203
ملحق (3)	الاستبانة في صورتها النهائية	204
ملحق (4)	المقابلة في صورتها الأولية	210
ملحق (5)	قائمة أسماء المحكمين لأداة المقابلة	212
ملحق (6)	المقابلة في صورتها النهائية	213
ملحق (7)	كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية	215
ملحق (8)	كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي	216
ملحق (9)	إجابات مدراء المدارس في مدينة القدس على أسئلة المقابلة حسب الجهة المشرفة	217

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

يواجه العالم في القرن الحادي والعشرون تحديات كبيرة ألقت بظلالها على الأمم والمجتمعات في عصر يتسم بالتقدم العلمي التقني المتسارع، وما رافقه من اختلاف وتغيير في جميع مناحي الحياة، والذي انعكس بصورة إيجابية أو سلبية فيما بعد على العملية التربوية.

ويشهد التعليم في جميع المراحل المدرسية اهتماماً كبيراً على مختلف المستويات، كما أنه يشهد تقدماً متسارعاً نحو الأفضل لتلبية حاجات ولمواكبة تطلعات الفرد والمجتمع، وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية العلمية والفنية والمهنية والثقافية (البدو، 2021).

أوجد المجتمع المدرسة كمؤسسة تربوية من أجل تحقيق أهدافه، حيث تعد وحدة إدارية أساسية لأي نظام تربوي وفي أي بلد في العالم، وثاني مؤسسات التنشئة الاجتماعية بعد الأسرة في تنشئة المتعلمين تنشئة اجتماعية سوية سليمة، إذ تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية (Alalfy, 2015).

كما أنها ركيزة أساسية للنظام التربوي، فكل ما يجري بداخلها من ممارسات وتفاعلات ينعكس على جميع العاملين فيها من إداريين ومستخدمين ومعلمين ومتعلمين، وبالتالي فإن ما ينشأ عن ذلك من مناخ فإنه يتحدد وفقاً لطبيعة العلاقات المؤسسية التي تحكمها (Ames, Angioloni & Ames, 2020).

يعتبر سلوك الاستقواء الإداري ذو أثر كبير على إضعاف الروح المعنوية لدى المعلمين، وأيضاً يؤثر على دورهم في العملية التعليمية وأدائهم، ومن ثم يخفف من حدة ولائهم الوظيفي للمدرسة، ويكون ذلك عند شعورهم بالظلم في كثير من الأوقات، خاصة وأن المعلم هو إحدى الركائز الأساسية في العملية التعليمية (Fowler, 2012).

وقد ظهر مفهوم الاستقواء في منتصف الثمانينات من القرن العشرين من قبل الذين أظهروا اهتمامهم بهذا الجانب في كل من المؤسسات النرويجية والسويدية، وبالتالي حاولوا البحث عنه في بيئة العمل، وكان ذلك في بداية التسعينات من القرن العشرين، حيث قام ليمان (Leymann, 1990) بتحليل مفهوم الاستقواء في مكان العمل، من خلال دراسة السلوك المرتبط بالاعتداء على العاملين، كما وقام بتقصي الآثار النفسية السلبية للموظفين والعاملين الذين يتعرضون إلى الإساءة

من قبل رؤسائهم، وكانت النتيجة أنه خلص إلى أن العاملين الذين تعرضوا للإهانة والاستبعاد أو العقوبة من قبل رؤسائهم في العمل قد عانوا من آثار سلبية كبيرة كالاكتئاب والقلق والعزلة الاجتماعية والإحباط (الشافعي، 2021).

وتعتبر مشكلة الاستقواء من قبل مديري المدارس ذات طبيعة خفية، حيث أن حالات الاستقواء التي تحدث في معظم المدارس يصعب اكتشافها وإدراكها، وذلك بسبب السرية التي تحيط بها، ومن ثم فإن مشكلة الاستقواء عند مديري المدارس تضعف درجة انتماء المعلمين لهم، وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يترك أثر واضح على الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وعدم الارتقاء بالمدرسة، وعليه فإنه يزيد من بعد المعلمين عن الإدارة وعدم الشعور بالانتماء (Ghraibeh, 2015).

فالمعلم يحتاج إلى بيئة تعليمية وإدارية جيدة كي يقوم بأداء عمله بفاعلية واقتدار ومحبة، حيث يشعر بالرضا عن عمله وبالراحة مع إدارته ومسؤوليه، عندها تكون دافعيته مرتفعة، وبالتالي ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائه الوظيفي وعلى تحصيل طلبته (Maners & Cates, 2016).

وتؤكد العديد من الدراسات، كدراسة علي (2018) ودراسة النعيمي وعزيز (2018) ودراسة المساعيد (2020) أن انتشار ظاهرة الاستقواء في المدارس، تؤثر على الكفاءة الاجتماعية للمعلمين وعلى دافعيتهم نحو الأداء الوظيفي والعطاء، إضافة إلى حالتهم الانفعالية التي تنعكس على حياتهم المهنية والاجتماعية، وهي من أكبر الضغوطات التي قد يتعرض لها معلمي المدارس من قبل مدرائهم، والذي يؤدي بدوره إلى تراجع في أدائهم الوظيفي.

لذلك كان الوقوف على موضوع الاستقواء الإداري عند مديري المدارس أمر لا بد منه لما له أثر كبير على الأداء الوظيفي عند المعلمين جراء التمادي في بعض الأوقات، وبناءً عليه فإن زيادة الوعي لدى مديري المدارس يعتبرمهم بل وضروري، وذلك لزيادة الثقة لدى المعلمين بأنفسهم، إضافة إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم (عطاري و الموسى، 2015).

كما أن التطورات التي تمر بها جميع المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة جعلها تدرك بأن العنصر البشري هو العامل المهم في تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، ومدى تأثير ذلك على رقيها، وضمان بقائها، وتأثيرها، ولذلك فإن من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات التربوية هو التنوع في مواردها البشرية، والاختلاف في ثقافاتهم، وإدركاتهم، وخلفياتهم المعرفية (غليظ، 2019).

ومن جهة أخرى تسعى تلك المؤسسات التربوية إلى التكيف مع التغيرات سريعة الخطى في البيئة التعليمية، ويعد هذا مؤشر ضروري للإفصاح وإخراج الطاقات الكامنة لدى المعلمين الذين

لايتكلمون عن عملهم إلا قليلاً، ولايتذمرون من زملائهم في العمل أو رؤسائهم حتى لوتعرضوا للأذى وضغط العمل أو المشكلات، في حين هناك من المعلمين من يجابهون إداراتهم بالتذمر أو الرفض ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع الأخطاء في العمل أو حدوث المشكلات (Harbalioglu & Gultekin, 2014).

ولذلك فإن سلوك الصمت التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، حيث يمثل هذا السلوك حالة من الإحجام لدى العاملين بما يكنه كل منهم من شعور أو من آراء أو مجرد إبداء للرأي، إضافة إلى ذلك فإن هذا السلوك يعبر عن ميل العاملين في المؤسسات التعليمية إلى تجنب تقديم الاقتراحات أو المعلومات أو الأخبار لرؤسائهم أو البوح بالمشكلات التي تواجههم تخوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك في بيئة العمل من قبل إداراتهم (خطايبة، 2018).

وقد يترتب على حالة الصمت التنظيمي التي تسود المؤسسات التربوية عدة آثار أو أضرار سلبية، والذي يتمثل بضعف علاقة الثقة والاحترام بين المعلمين والعاملين ومديري المدارس، مما يؤثر سلباً في قدرتهم على الإبداع والابتكار، كما يؤدي إلى تردي المناخ التنظيمي السائد، والتواصل والحوارفيما بينهم، إضافة إلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والمعلمين والإدارات المدرسية، مما يعمل على تقليل فرص التطور والنمو، وبناء عليه تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين والمعلمين في المؤسسة التربوية (Altinkurt, 2014).

ويعتبر الأداء الوظيفي عملية إدارية هامة، ذات أبعاد متداخلة، إضافة إلى عناصرها المعقدة، حيث يؤثر الاستقواء على الأداء الوظيفي لدى العاملين وذلك بخفض الفاعلية والإنتاجية لديهم، وبناء عليه فإن الإدارة لها دور مهم في مساندة ودعم عملية تحسين الأداء من خلال توافر المناخ التنظيمي الملائم، وأيضاً الثقافة التنظيمية المرنة (أبو بكر، 2014).

ومن جهة أخرى فإن إعطاء المعلم المزيد من الأمان الوظيفي، يجعله أكثر قناعة ورضا، حيث أن الرضا الوظيفي يعبرعن شعور المعلم بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته، ومن ثم بيئة العمل (حمودة، 2021).

إن موضوع الأداء الوظيفي يعد من الموضوعات التي نالت اهتمام الدراسات والنظريات، وذلك لأنه الناتج النهائي لمحصلة النشاطات والأعمال التي ينفذها العاملون في جميع المؤسسات، وبالتالي فإن توافر الوعي الكافي لدى مديري المدارس في التركيز على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، وإيجاد جو من التعاون والتآلف بينهم سوف يعود على المدارس بالفائدة المرجوة، وتحقيق الأهداف المطلوبة (بن شويخ، 2016).

تناولت العديد من الدراسات موضوع الاستقواء الإدراي من جوانب عدة، وأيضاً الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، إلا أن العلاقة الارتباطية بين الاستقواء الإداري وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس لم يتم الحديث عنها من قبل الدراسات السابقة حسب علم الباحث، وسوف تقتصر الدراسة على وجهات نظر المعلمين والمدراء من حيث العلاقة بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي والأداء الوظيفي. ونظراً لدور الإدارة المدرسية في الحد من هذه الظاهرة والسعي من أجل تعديل هذا السلوك تجاه المعلمين والعاملين، ومن خلال خبرة الباحث كمعلم في إحدى مدارس مدينة القدس، واطلاعه على دراسات سابقة، حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الاستقواء الإداري من جهة وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي من جهة أخرى، منها دراسة الريثي (2021) ودراسة المساعيد (2020) ودراسة بولات (Polat, 2015)، إضافة إلى ملاحظاته الميدانية، حيث لاحظ وجود مظاهر للاستقواء الإداري، والذي تمثل بضعف العدالة، والذي يقابله تفاوتاً واضحاً في مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين، وأيضاً علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي ومن ثم رضاهم الوظيفي، إضافة إلى ذلك الآثار المترتبة عليهم، خاصة في غياب الرؤية عن كيفية توافر ظروف ملائمة للمعلمين من أجل تحسين رضاهم الوظيفي داخل المدارس بين الإدارة والمتعلمين، حتى يتسنى لهم النهوض بالأجيال القادمة نحو مستقبل مشرق وواعد في مجتمعاتهم، وكيفية توافر الظروف والعوامل الملائمة من أجل نجاح عملهم أثناء تواجدهم في المدرسة. وبالتالي قد تكون ظاهرة الاستقواء الإداري المنتشرة بين مديري المدارس هي السبب في تفاوت الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين والعاملين في المدارس، والذي يمكن أن ينعكس على أدائهم المهني والأكاديمي ورضاهم الوظيفي. لذا فإن هذه الدراسة سوف تسلط الضوء على مشكلة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس.

مشكلة الدراسة

تعد مشكلة الاستقواء إحدى الظواهر التي أخذت تقلق البيئة التربوية في الوقت الحاضر، خاصة في مجتمعات العالم الثالث، وتؤثر على استمرار الحياة المدرسية اليومية بشكل طبيعي، حيث أنها لم تتوقف عند حد معين، بل إنها آخذه بالانتشار بشكل كبير، وذلك بسبب عدم وجود خطط علاجية للحد من إنتشار هذه الظاهرة، ووقف تمددها لدى مديري المدارس، في حين نجد أن الدول المتقدمة في العالم أخذت بدراسة هذه الظاهرة تربوياً (Chadwick & Travaglia, 2017)، وعملت على إيجاد الحلول المناسبة لها، تفادياً لزيادة المشكلة بحيث يصبح حلها صعباً، ومن ثم تتحول إلى

عنف يشكل خطراً على العملية التربوية كاملة، خاصة وأن هذه الظاهرة لا تنعكس آثارها على المعلمين فقط، بل على جميع المنظومة التربوية (الدويري، 2013). إذ أنها مشكلة اجتماعية وتربوية بالغة الخطورة، ومتزايدة الانتشار وذات آثار سلبية وسيئة على البيئة التعليمية، إضافة إلى آثارها السلبية على النمو المهني والمعرفي والاجتماعي لدى المعلمين، حيث أكدت العديد من الدراسات انتشار هذه الظاهرة كسلوك عدواني على الصعيد المحلي والعربي والعالمي، كما جاء في دراسة العجمي (2021)، ودراسة الشافعي (2021)، ودراسة المساعيد (2020)، ودراسة علي (2018)، ودراسة محافظة وأبو عواد (2015)، ودراسة سيتياوان وآخرون (Setiawan & et al, 2021)، ودراسة دي فوس وكريستين (De Vos & Kirsten, 2015)، وأوصت بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس تركز على آلية التعامل مع المعلمين والعاملين في المدارس، وأيضاً إجراء العديد من الأبحاث للعمل على الحد من تفشي هذه الظاهرة. ومما سبق تظهر مشكلة الدراسة في ضرورة التعمق والتعرف على ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس الذين يعتبرون العصب الأساسي لأي مؤسسة تعليمية، سعياً للخروج بتصور مقترح من شأنه إحداث نقلة نوعية والحد من هذه الظاهرة الخطيرة للوصول بالتعليم في مدارس مدينة القدس إلى أعلى المستويات، وذلك عن طريق طرح السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

أسئلة الدراسة

تجيب هذه الدراسة عن الأسئلة التالية والتي تتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة:

السؤال الأول: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

السؤال الخامس: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

السؤال السادس: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي؟

السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي؟

السؤال التاسع: ما التصور المقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس؟

كما تجيب الدراسة على أسئلة المقابلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس التالي:

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين؟

فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عن أسئلة الدراسة بواسطة الاختبارات الإحصائية المناسبة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

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

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية االحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي.

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس.
2- التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدينة القدس من وجهة نظرهم.
3- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدينة القدس من وجهة نظرهم.
4- التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والمهنية لدى المعلمين: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجهة المشرفة) وعلاقتها بالاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.
5- التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والمهنية لدى المعلمين: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجهة المشرفة) وعلاقتها بصمتهم التنظيمي في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.
6- التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والمهنية لدى المعلمين (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجهة المشرفة) وعلاقتها بأدائهم الوظيفي في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.
7- الكشف عن العلاقة بين الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس والصمت التنظيمي للمعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.
8- الكشف عن العلاقة بين الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.
9- الكشف عن العلاقة بين الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس والصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المدراء.
10- الخروج بتوصيات وبناء تصور مقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري في مدارس مدينة القدس.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية هذه الدراسة في الجانب النظري والجانب التطبيقي كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1- تعد الدراسة الحالية الأولى – في حدود علم الباحث – في التعرف على الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تقتصر الدراسة الحالية على موضوع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

2- يتوقع أن تتوصل الدراسة الحالية إلى نتائج وتوصيات ومقترحات مهمة في تبني وتقديم ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمدراء.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1- يؤمل أن يستفيد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من هذه الدراسة، بما يسهم في تحسين العملية التربوية، والأخذ بنتائجها وتوصياتها وتبني تصورها المقترح، وتطبيقها على أرض الواقع، وبالتالي الوصول إلى واقع تربوي أفضل.

2- يؤمل أن يستفاد من الأدب النظري وأداتا الدراسة ونتائجها وتوصياتها، من قبل الباحثين بحيث تؤدي إلى إجراء بحوث ودراسات مكملة لهذا الموضوع.

3- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في السعي لإيجاد بيئة تربوية خالية من أي ظواهر تتعلق بالعنف والتسلط والاستقواء الإداري.

4- يؤمل توافر بيئة تربوية ملائمة للعملية التربوية، وأن تسهم هذه الدراسة في وضع خطط وبرامج ملائمة لتطوير أداء مديري المدارس، إضافة إلى رفع مستوى الوعي لديهم في تنمية السلوك الإيجابي.

حدود الدراسة

تتضمن هذه الدراسة الحدود الآتية:

1- **الحد البشري**: اقتصرت الدراسة الحالية على (509) معلماً ومعلمة و(21) مديراً ومديرة في مدارس مدينة القدس.

2- **الحد المكاني**: اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس مدينة القدس.

3- **الحد الزماني**: تتحدد نتائج الدراسة وفق السياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو خلال العام الدراسي (2022/ 2023م).

4- **الحد الموضوعي :** اقتصرت هذه الدراسة على الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

5- **الحدود المفاهيمية:** يحدد مفهوم الاستقواء الإداري بأنه السلوك السلبي الذي يقوم باتباعه مديري المدارس في مدينة القدس بهدف إيقاع الأذى بفرد معين أو جماعة وذلك من خلال استخدام أشكال وأساليب مختلفة، ويحدد مفهوم الصمت التنظيمي بأنه عبارة عن عزوف المعلمين والمعلمات في مدارس مدينة القدس عن التعبير عن الأفكار والمشاعر والمعلومات والمقترحات والمدركات بأي شكل من الأشكال طوعاً أو كرهاً ولأسباب متعددة. كذلك يحدد مفهوم الأداء الوظيفي بأنه النشاط الذي يستطيع المعلم في مدارس مدينة القدس من خلال إنجازه الوصول للهدف المخصص له أو المهمة المطلوبة بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

6- **الحدود الإجرائية:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في مدارس مدينة القدس فقط، وعلى درجة صدق وثبات أداتا الدراسة، ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات، التي عرفها الباحث كما يلي:

الاستقواء (اصطلاحاً): " سلوك عنفي وعدواني طويل المدى يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد ضد فرد غير قادر على الدفاع عن نفسه وقد يكون نفسياً أو جسدياً " (الشافعي، 2021، 229).

ويعرفه الباحث بأنه سلوك خفي محاط بالسرية التامة هدفه إيقاع الأذى بفرد معين أو جماعة وذلك من خلال استخدام أشكال وأساليب ينتج عنها ممارسة عدوانية وأذى قد يكون لفظي أو جسمي أو نفسي يمارسه مديري المدارس على المعلمين.

ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الاستقواء الإداري المستخدم في الدراسة.

الصمت التنظيمي (اصطلاحاً): " سلوك سلبي واضح يتمثل في إحجام وعزوف العاملين والمعلمين في المدارس عن المشاركة أو التحدث عن المشكلات الموجودة بالمدرسة أو تقديم المقترحات، وذلك

إدراكاً منهم بأنه من غير الحكمة التواصل أو التحدث حول هذه المشكلات، إما لضعف الثقة أو الخوف من ردود الأفعال السلبية من قبل مديري المدارس " (المطيري، 2020، 141).

ويعرفه الباحث بأنه عبارة عن إحجام المعلمين والمعلمات في مدارس مدينة القدس عن التعبير عن الأفكار والمشاعر والمعلومات والمقترحات والمدركات بأي شكل من الأشكال طوعاً أو كرهاً ولأسباب متعددة.

ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الصمت التنظيمي المستخدم في الدراسة.

الأداء الوظيفي (اصطلاحاً): يقصد به " قيام الفرد بالطريقة الصحيحة والعمل الصحيح مراعياً الكفاية والفاعلية والسلامة العامة في العمل والاحترام، وتوافر الوقت والمصادر، حيث يعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته، إضافة إلى تحقيق مستوى إنتاجية عالي، وأيضاً القدرة على التخطيط وتوقيت العمل والتنظيم، والمبادرة وصنع القرار والحضور، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية، والتفاعل مع المجتمع المحلي " (الحراحشة، 2011، 16).

ويعرفه الباحث بأنه نشاط يستطيع الفرد من خلال إنجازه الوصول للهدف المخصص له أو المهمة المطلوبة بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في الدراسة.

مدارس مدينة القدس: وهي المدارس التي تقع في مدينة القدس والتي تتبع لثلاث جهات وهي: السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المعارف الاسرائيلية، والجهات الخاصة.

مدينة القدس: المنطقة الجغرافية والتي تضم الأحياء الشرقية من مدينة القدس والتي احتلتها إسرائيل في العام 1967م، وتشمل: صور باهر، أم طوبا، أم ليسون، جبل المكبر، بيت صفافا، سلوان، الثوري، البلدة القديمة، واد الجوز، الشيخ جراح، العيسوية، الطور، شعفاط، مخيم شعفاط، عناتا، بيت حنينا.

التصور: يعرف بأنه "تخطيط مستقبلي مبني على ظاهرة معينة من خلال أدوات منهجية كيفية أو كمية لبناء فكري عام يتبناه العاملين في المؤسسة " (دغمش، 2020، 7).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل من الدراسة عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الخاص بالاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: حيث يتناول القسم الأول الإطار النظري، أما القسم الثاني فيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بهذه الدراسة، ومن ثم التعقيب عليها، على النحو الآتي:

أولاً: الإطار النظري

تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور أساسية: المحور الأول، ويتناول الاستقواء الإداري، وفي هذا المحور تم الحديث عن مفهوم الاستقواء، أبعاده، أسبابه، أشكاله، والأفراد المشتركون بسلوك الاستقواء، أما المحور الثاني: فيتناول الصمت التنظيمي، وفي هذا المحور تم الحديث عن مفهوم الصمت التنظيمي، وأسبابه وآثاره، وأنواعه، ومراحله، أما المحور الثالث: فيتناول الأداء الوظيفي، وقد تم من خلاله الحديث عن مفهوم الأداء الوظيفي، أسبابه، أبعاده، مرتكزاته، وتقييمه، كذلك تناول الإطار النظري الحديث عن الجهات المشرفة على التعليم في مدينة القدس.

المحور الأول: الاستقواء الإداري

إن المدرسة بمافيها من معلمين ومتعلمين وعاملين، تضم شريحة واسعة ومتنوعة من المجتمع، إضافة إلى ذلك فهي تخضع لظروف المجتمع المختلفة سواء أكانت اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية وتتأثر بها، وكذلك بيئتها الثقافية التي تحتوي مجموعة من الأنظمة والقوانين والعادات والقيم والاتجاهات السلوكية، وأساليب العمل (البدو، 2021).

فالأصل في المدرسة أن تحرص على توافر الظروف والبيئة المناسبة للنجاح والتقدم المستمر لدى العاملين والمتعلمين، وبناء عليه فإنه يجب على مديري المدارس السعي دائماً لتهيئة المناخ الدافئ والأجواء السليمة في بيئة العمل، والتي بدورها تعكس الأوضاع الصحية داخل أسوار المدرسة، إذ يجب عليها أن تؤمن للعاملين فيها الحرية الكافية، وممارسة الديمقراطية في الحوار والقول والفعل، إضافة إلى تقبل الرأي والرأي الآخر، وأيضاً غرس قيم التعاون والتسامح، كذلك التأكيد على المنظومة القيمية المتوازنة، والبعد عن أشكال الإيذاء والتعسف والتسلط، وعليه تأتي

هنا أهمية البيئة المدرسية الآمنة، والتي تحرص على توافر الجو النفسي المستقر الخالي من العنف والاستقواء، بحيث يتم المحافظة على كرامة العاملين فيها في كل المواقف (Ghraibeh, 2015).

إن مقدرة مديري المدارس على تنمية روح الإخلاص والولاء والكفاءة عند المعلمين، إضافة إلى العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب لهم، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى فإن المدير هو القائد والمشرف الأول والموجه والمسؤول عن تسيير وإدارة أمور المدرسة، إضافة إلى ما يجري بداخلها، وبين كافة عناصرها من تفاعلات وعمليات (الشافعي، 2021).

وبالتالي فإن أي تعرض للمعلم أو العاملين في المدرسة سواء كان بالضرر أو بالأذى أو ممارسة أي شكل من أشكال العدوان والعنف ضدهم يعد قضية مرفوضة لأسباب أخلاقية وإنسانية واجتماعية، وذلك لأنه انتهاك لكرامة كل منهم، ومكانتهم، وأيضاً التقليل من هيبتهم، وهذا بدوره يؤثر على العمل لدى المعلمين في المدرسة، ويحد من الإنجاز لديهم (أبو غزال، 2019).

إن موضوع الإدارة ينال اهتماماً كبيراً في المجتمعات الحديثة والمعاصرة، وذلك لما له من دور كبير ومهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسات ورؤيتها وغاياتها، فالعالم اليوم يعيش عصر الإدارة العلمية الحديثة بكافة جوانبها وأبعادها، حيث يطلق عليه بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، إذ لم يعد هناك مجال لنجاح أية مؤسسة تربوية إلا إذا قامت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة (رابح، 2010).

كما يلزم على الإدارة التربوية أن تسعى إلى تحسين التعلم وتحقيق الأهداف التربوية، إلا أنه كثيراً ما تمارس الإدارة في عدد من المدارس كعملية سلطوية ومزاجية واستقواء، الهدف منها يكون هو تخويف المعلم وإحراجه، وأيضاً إظهار نقاط ضعفه دون بذل جهد كبير لمساعدته على التغلب عليها، ويصبح المدير معلماً تقليدياً سلطوياً مستقوياً على المعلمين، ويعاقب من يشاء منهم بطريقة عشوائية في أحيان كثيرة (أحمد، 2011).

ومما لاشك فيه أن دور مديري المدارس في معالجة المشكلات والقضايا التي تعترض العملية التربوية في الميدان التربوي لا زالت قضية مطروحة للنقاش، والتي تتمثل في العقوبات التي يفرضها مديري المدارس على المعلمين بغير حق، وذلك في سياق ثقافة الزجر والردع والعقاب، حيث تعد عقوبات معنوية تصيب نفسية المعلم في الصميم، كما وتستهدف كينونته، الأمر الذي قد

يكون سبباً رئيساً في ممارسته لسلوك عنف أشد، وذلك بغية الدفاع عن نفسه، وعن حقوقه المهضومة من قبل الإدارات المتسلطة أو لإثبات شخصيته وذاته، ونجد في مقابل ذلك أن الإدارات التربوية في بلدان العالم المتقدم تحرص على تحديد المشكلات التي تعترض العملية التعليمية، وتسعى لتشخيصها وإيجاد الحلول المناسبة لها، بدلاً من أن تعمل على إيجاد حلول وهمية لا تليق بهذا العصر، ولا بالتطور التربوي والعلمي في ميدان التربية والتعليم (عطاري والموسى، 2015).

وتجدر الإشارة إلى أن الفرد المستقوي يحمل في طياته طاقة سلبية عدوانية تجاه الآخرين، والذي بدوره ينعكس بصورة سلبية كبيرة جداً على العاملين، خاصة وأن العنصر البشري له دور مهم في رفع مستوى المؤسسات وزيادة كفاءتها وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن خلال ذلك فإنه يلاحظ أن مصلحة أي مؤسسة تربوية يكمن في مقدرتها على الإحتفاظ بالعاملين لديها، والذي يتمثل بإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم (السعود، 2013).

ويمكن القول أن نجاح المدارس يتحقق في وضعها للرؤية والأهداف المرتبطة بالطريقة التي يديرها بها المدير، وبالسلوك الذي يمارسه في مدرسته مع المعلمين والعاملين، والقيادة الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وأيضاً قدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية وإنسانية مع العاملين، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لديهم، ويحفزهم على العطاء المستمر.

مفهوم الاستقواء الإداري

يرى القضاة (2013) أن الاستقواء هو رغبة في الإيذاء ويتم التعبير عنه من خلال الفعل وذلك بتوجيه الأذى إلى فرد من فرد آخر أو مجموعة من الأفراد يتسمون بقوة أكبر، حيث يقومون بهذا الاعتداء بدون سبب، وعليه فإن هذا التعدي يتكرر مع قدر كبير من الشعور بالاستمتاع.

أما القداح وعربيات (2013) فيشيران إلى مفهوم الاستقواء بأنه مجموعة من السلوكيات العدوانية ويقصد من خلاله الإذلال بشكل عام، وينتج عن عدم التكافؤ في القوى بين طرفين يسمى الطرف الأول مستقوياً والطرف الآخر ضحية.

وعرف هودجينز وماكنمارا (Hodgins & McNamara, 2017) الاستقواء بأنه سلوك سلبي يتعرض له العاملون في مكان العمل، ويشمل عدم القدرة على التحمل والمضايقات والممارسات الغير عادلة.

ويرى بارتلت (Bartlett, 2011) أن الاستقواء الإداري هو سلوك عدواني قد يصدر من مسؤول أو زميل في موقع العمل، حيث يتم فيه استغلال المنصب والسلطة الإدارية من الجانب الشخصي للمسئول بهدف الإساءة الموجهة لفرد ما بغير حق، ويوصف بأنه أقسى أنواع الفساد الإداري، بل وأخطرها تأثيراً على مواقع العمل والكوادر فيه.

أما المساعيد (2020) فقد عرفت الاستقواء بأنه العدوان المتعمد من جانب المتنمر أو المستقوي بهدف إلحاق الأذى النفسي أو اللفظي أو الجسمي.

في حين عرف العجمي (2021) الاستقواء بأنه شكل من أشكال العنف الجسدي والنفسي، حيث يعد من السلوكيات السلبية والمتكررة، الموجهة نحو فرد أو مجموعة من الأفراد، مما قد يسبب خطراً على صحتهم وسلامتهم في العمل، ومن هذه السلوكيات السلبية التخويف والتهديد.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستقواء لابد أن تتوافر فيه عدة عناصر منها: عدم التوازن في القوى النفسية والجسمية بين الضحية والمستقوي، إضافة إلى نية الإيذاء من الفرد، وأيضاً القصد والتكرار، وعليه فإن الاستقواء الموجه من قبل مديري المدارس على المعلمين بالإساءة يعد أحد أشكال التعدي التي يمكن أن ترقى إلى مستوى العنف (O'Toole, 2020).

أما الأفراد المشتركون في سلوك الاستقواء فيمكن تقسيمهم إلى ثلاث فئات هي:

1- الضحايا: وهم الأفراد الذين يتعرضون لسلوك الاستقواء بشكل متكرر ومستمر.
2- المستقوون: ويقصد بهم الأفراد الذين يمارسون سلوك الاستقواء على غيرهم.
3- المتفرجون: وهم الأفراد الذين يلاحظون ويشاهدون سلوك الاستقواء (القضاة، 2013).

في حين تلعب المدارس دوراً حيوياً في التقليل من سلوك الاستقواء الممارس من قبل الإدارات المدرسية على المعلمين، ويرى كثير من الباحثين أن البرامج المعدة لمواجهة هذا السلوك لابد أن تكون شاملة، وأنه لابد من تفعيلها بصورة مستمرة للحد من هذه الظاهرة، خاصة وأن آثار الاستقواء سوف تمتد على مستوى المدرسة، وبناء عليه سوف يؤدي انتشار هذا السلوك إلى توافر بيئة مدرسية غير آمنة، وغير صحية للتعليم والتعلم (Afroz & Shafqat, 2015).

أما بولات (Polat, 2015) فترى أن من الآثار الناجمة عن الاستقواء منها ما يؤدي إلى مشاكل سلوكية ونفسية وعاطفية على المدى الطويل كالشعور بالوحدة والاكتئاب والقلق والانطوائية، ونتيجة لذلك قد يلجأ الفرد للسلوك العدواني، حيث يتحول هو نفسه مع الوقت إلى إنسان عنيف،

إضافة إلى ذلك فقد يؤدي الاستقواء في بيئة العمل إلى انسحاب الفرد من الأنشطة الاجتماعية حتى يصبح إنساناً منعزلاً وصامتاً، ومن آثاره أيضاً قلة النوم أو النوم بكثرة، كما يعاني من يتعرض للاستقواء المستمر والمتكرر إلى الصداع وحالات من الذعر والخوف.

إن توافر مناخ مدرسي آمن لعناصر العملية التعليمية، يعتبر نتاجاً طبيعياً لمقومات البيئة التعليمية التعلمية الآمنة، حيث تشمل المقومات التربوية التي تتعلق بالإدارة والمنهاج والمعلم والمتعلم، كما وتشمل المقومات الاجتماعية التي تتعلق بطبيعة العلاقات السائدة بين كل عناصر المدرسة، فضلاً عن المقومات التشريعية التي تتعلق باللوائح والتعليمات والضوابط، وأيضاً المقومات المادية التي تتعلق بمواصفات البيئة التربوية من حيث المرافق والخدمات والسعة، وطرق وأدوات واستراتيجيات تعليمية (عطاري والموسى، 2015).

أبعاد الاستقواء الإداري

يشير النعيمي وعزيز (2018) إلى موضوع الاستقواء الإداري من عدة أبعاد:

التقليل من شأن المعلمين: ويتعلق هذا الأمر بمشاعر وأحاسيس المعلم وكرامته، حيث لايرضى بالانتقاص والتقليل من شأنه، حيث يولد هذا التصرف من المدير حيال المعلم شعور الانتقام والكراهية داخل المدرسة، والذي بدوره يؤثر على العملية التعليمية.

تقويض العمل: إن إجراءات حجب ومنع المعلمين من الحصول على المعلومات الضرورية، وعدم العدالة في تكافؤ الفرص، إضافة إلى عدم التوازن في القوى بين المستقوي والضحية، وتقويض العمل الذي يجعل المعلمين يشعرون بالسيطرة، يترك مع مرور الوقت آثار سلبية على جميع الموظفين وعلى بيئة العمل.

الإساءة اللفظية: إن الإساءة الكلامية واللفظية تعد وسيلة لممارسة التسلط والسيطرة من قبل المدير على المعلمين، والذي له عواقب سلبية على الأداء الوظيفي لديهم.

أسباب الاستقواء الإداري

لقد تعددت أسباب الاستقواء الإداري، ولعل أبرز تلك الأسباب هو غياب الرقابة من الجهات العليا في المؤسسات التعليمية، وقد يكون بسبب صفات مديري المدارس وسلوكهم العنيف، حيث يتوقع من العاملين في تلك المؤسسات تحملها على الدوام في سبيل البقاء في العمل، فضلاً عن ذلك

قد يكون بسبب غياب القانون الملزم بحفظ حقوق الفرد وعدم الاعتداء عليه، وأيضاً جهله بحقوقه المتاحة له ضمن القانون (Mitchell, 2017).

كما أشار الشافعي (2021) إلى أن من أسباب الاستقواء ما يكون في الحاجة إلى الشعور بالسيطرة، والشعور الدائم بعدم الأمان، إضافة إلى ضعف الثقة بالنفس، والخوف المستمر من تفوق الضحية وقيامها بالعمل بشكل أفضل منه، وأيضاً الشعور بحالة عدم التوازن والتي تتمثل في الاضطرابات النفسية، واضطرابات في الشخصية، والاكتئاب، إضافة إلى الإصرار على إيقاع الأذى بالآخرين، وعادة ما يكون المدير المتسلط هو من يشعر الآخرين بدور الضحية، كذلك اتصافه بالحقد والحسد والكذب، والخداع.

ويرى عبدالله (2018) أن أسباب سلوك الاستقواء الإداري هو انخفاض احترام الذات ما يجعل الفرد المستقوي يحتاج إلى دفعة من القيم الذاتية، وذلك عن طريق التقوي على شخص أضعف، ومن الأسباب أيضاً مدى الاعتماد على السلطة أو المنصب الموكل إليه على حساب الهدف، والرغبة في تقويض المرؤوسين، وكذلك الحسد وحب نشر الشائعات والأكاذيب عن الضحية من أجل الإضرار بها، إضافة إلى ذلك النظر إلى الهدف على أنه تهديداً إما شخصياً أو تهديداً لموقع المستقوي داخل المؤسسة التربوية، وكذلك فإن التغييرات التنظيمية وأساليب القيادة والثقافات، غالباً ما تسهم في تنامي سلوك الاستقواء في مكان العمل كإعادة الهيكلة وتقليص الحجم وعمليات الاندماج أو تبني المديرون للأساليب الاستبدادية التي قد تؤدي إلى زيادة الاستياء والتوتر لدى المعلمين.

أشكال الاستقواء الإداري

إن للاستقواء أشكالاً عديدة كما أوردها العجمي (2021) وتتمثل في ما يلي:

الاستقواء الجسدي: والذي يتمثل في الاعتداء والضرب والدفع، واللكم، والعض، والقرص وشد الشعر، وإيقاع الضحية على الأرض.

الاستقواء اللفظي: ويكون في استخدام الألقاب الساخرة والألفاظ الجارحة، والمخاطبة بعبارات غير أخلاقية، والتعليقات اللاذعة التي من شأنها التقليل من شأن الآخرين، وأيضاً التهديد وتوجيه النقد القاسي بنبرة غضب، ونشر الشائعات الكاذبة عن الضحية.

الاستقواء الاجتماعي: ويكون في قيام المستقوي بتحريض مجموعة من زملائه بعزل الضحية وإقصائها، ورفض أي صداقة مع الضحية ومحاربتها من خلال البناء الاجتماعي للمجموعة

بتجاهل المشاركة بمناسباتها الاجتماعية، وإثارة الفتنة بين الزملاء، وتكليفها بمهمات خارجية لإبعادها عن الاجتماعات والأنشطة الاجتماعية، وبهذا لا يتواجد بشكل شخصي ولا يتحمل المسؤولية وحده وإنما بمشاركة الآخرين، ويحدث هذا الشكل بهدف هدم علاقة الضحية بالآخرين داخل الإطار الاجتماعي.

الاستقواء المهني: ويتمثل بالعمل والمهمات التي يقوم بها المستقوي داخل بيئات العمل، إذ يقوم بالضغط على الضحية من خلال منعه من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتكليفه القيام بأعباء عمل أكثر من الآخرين أو حرمانه من الوسائل التي تمكنه من القيام بعمله، وفرض الرأي على الضحية، والاستهزاء بكفاءته أمام الآخرين، وكتابة تقارير سلبية عن أدائه، ويظهر من خلال ضعف شخصية الضحية، وضعف مقدرتها في الدفاع عن نفسها، إضافة إلى انعدام الأمن الوظيفي.

ويرى رغبي و سميث (Rigby & Smith, 2011) أن من أشكال الاستقواء الإداري مايلي:

الاستقواء الجسدي: وهو يعد أحد أشكال الاستقواء الذي يمارس بشكل يومي على الكثير من الأفراد بغض النظر عن الزمان والمكان والعمر، إذ يكمن العنصر الأساسي في هذا الشكل من الاستقواء على الأذى الفعلي للجسد عن طريق العنف الجسدي المتكرر، ويكون هذا النوع من الاستقواء دائماً غير متوازن القوى، خاصة وأن الضحية هي دائماً أقل قوة وأضعف بنية من المستقوي، مما يعطي شعور بحب السيطرة، وفرض الذات على من هم أقل منه شأناً.

الاستقواء النفسي: ويتمثل بعدة أشكال وتطبيقات منها: الاستقواء الاجتماعي، الاستقواء اللفظي والاستقواء الرقمي، فهو يحدث في كل مكان، وبكل الظروف ولجميع الأعمار، وهذا النوع من الاستقواء يستخدم بكثرة في بيئة العمل.

وقد أشار كل من الزبون والزغول (2016) إلى أن هناك عدة أشكال للاستقواء منها: الاستقواء اللفظي، والاستقواء العاطفي والنفسي، والاستقواء الجسمي، والاستقواء في العلاقات الاجتماعية، وأيضاً هناك استقواء على الممتلكات، ويمكن أن يكون الاستقواء أكثر تطوراً من خلال الوسائل الحديثة عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) مثل: إرسال الرسائل عبر الهواتف المحمولة أو البريد الإلكتروني أو نشر الإشاعات على الإنترنت.

سلبيات سلوك الاستقواء الإداري

ذكرت المساعيد (2020) مجموعة من السلبيات التي تنجم عن ممارسة مديري المدارس لهذا السلوك السلبي منها: أن المدارس التي يعاني فيها المعلمين من سلوكيات الاستقواء تعد من أكثر المؤسسات التربوية التي تكون ذات طابع ضعيف، وبالتالي فإنها تعاني من مشاكل في التعيين والجذب، كذلك فإن تفشي ظاهرة الاستقواء من قبل مديري المدارس تؤثر بشكل سلبي على عملية الإبداع والابتكار في مكان العمل، وذلك بسبب المضايقات التي يتعرض لها المعلمون باستمرار من قبل الإدارة، ومن جهة أخرى فإن ممارسة سلوك الاستقواء الإداري له أثر على المدى البعيد والكبير على الإنتاجية، وسمعة المدرسة، وكذلك خسارة أصحاب الخبرات والمواهب العالية التي تمتلكها المدرسة، خاصة وأن سلوكيات الاستقواء الممارسة من قبل مديري المدارس قد تؤثر على استقطاب المواهب المبدعة نتيجة السمعة السلبية لتلك المدارس.

ويمكن أن تظهر في بيئة العمل معتقدات وثقافات وقيم قد تعد نوعاً ما سلوكاً طبيعياً أو يصبح الفرد أو مجموعة الأفراد فيها هدفاً للاستقواء في مكان العمل، وذلك لأن الآخرين قد يرون أن هذه الثقافات مختلفة أو جديدة عليهم، وعليه فإن هذا الأمر قد يعزز ويشجع على سلوك الاستقواء لدى الأفراد الذين يظهرون العدوان والتسلط (Kyellu, 2016).

وقد أشار عبدالله (2018) إلى السلبيات المترتبة على ظاهرة الاستقواء في العمل من قبل الإدارات والتي تتضمـــــن مجموعـــة مـــن الأشكـــال منها:

1- السرقة كسرقة الأموال أو الممتلكات أو التخلي عن الخدمات أو السلع.
2- تدميـر الممتلكـات كالضـرر والتشويـه أو التخـريب.
3- الإساءة في استخدام المعلومات مثل: كشف معلومات سرية أو تزوير السجلات.
4- سوء استخدام الموارد والوقت مثل: هدر الوقت بغير فائدة، أو أداء الأعمال الشخصية خلال وقت العمل.
5- السلوك غيـر الآمن مثل: عدم اتباع إجراءات السلامة أو عدم تعلم إجراءات السلامة.

النظريات النفسية التي فسرت ظاهرة الاستقواء

لقد اختلفت نظريات علماء النفس حول السلوك العدواني لظاهرة الاستقواء، حيث نجد أن النظرية الاجتماعية ترى أن ظاهرة الاستقواء تعود إلى النزعات الاجتماعية الخفية للأحكام المسبقة والتمييز، إذ غالباً ما يؤثر على الأفراد الذين يتمتعون بخصائص محمية كالدين والعرق والحياة الجنسية والإعاقة، أكثر من غيرهم، في حين يرى فريق آخر من علماء النفس أن الأثر النفسي واغتراب الإنسان عن العمل في واقع البؤس الاجتماعي القائم على الاستغلال، يعد من عوامل التغذية الدائمة للاستقواء (العجمي، 2021).

في حين نجد أن النظرية السلوكية تنظر إلى سلوك الاستقواء على أنه سلوك يتعلمه الطفل من المجتمع، وأنه سلوك عدواني متعلم عن طريق التقليد من المجتمع والأهل، وملاحظة الأطفال لنماذج العدوان عند أصدقائهم ووالديهم ومعلميهم، وأيضاً من خلال الأفلام التي تعرض على شاشة التلفاز، وفي القصص التي يقرؤونها، خاصة وأن نزعة التقليد لدى الطفل في هذه المرحلة العمرية تنمي لديه العدوان المكتسب (Mitchell, 2017).

وترى نظرية التحليل النفسي أن سلوك العدوان والاستقواء ما هو إلا تعبير عن غريزة الموت، إذ يسعى الفرد إلى التدمير سواء تجاه نفسه أو تجاه الآخرين، كما أن الطفل يولد بدافع عدواني، وتتعامل هذه النظرية كذلك مع سلوك العدوان بأنه استجابة غريزية، حيث تكون طرق التعبير عنها متعلمة، فلا يمكن إيقاف السلوك العدواني من خلال الضوابط الاجتماعية وإنما من خلال تحويل العدوان وتوجيهه نحو أهداف بناءة (المساعيد، 2020).

أما الشافعي (2021) فقد أشار إلى عدد من النظريات التي فسرت ظاهرة الاستقواء منها:

النظرية التحليلية: يولد الطفل وهو مزود بغريزة الحياة وغريزة الموت، حيث تتمثل غريزة الموت بالكراهية والعدوانية والاعتداء، والتعذيب والتخريب والانتحار والاتكالية وجلد ذاته أو الآخرين، باعتبارها منشأ داخلي وضغط مستمر يتطلب التفريغ حتى وإن لم توجد إحباطات، أما غريزة الحياة فتتمثل بالحب والجنس، حيث تعد أساس بقاء الإنسان، وبناء عليه وفق هذه النظرية ينجم سلوك الاستقواء عن الفقدان والحرمان الذي يعاني منه الشخص المستقوي، وقد اعتقد (فرويد) أن سلوك الاستقواء هو عبارة عن سلسلة من الاستجابات الطبيعية التي تحدث في حال تعرض الفرد لمثيرات تحرك نزعة العدوان، والعنف لديه، كما وتتخذ استجاباته أشكالاً متعددة ومختلفة من بينها الاستقواء،

حيث يرافق هذا السلوك الشعور باللذة والانتصار على الصراعات الداخلية لدى الفرد كالإحباط والفشل.

النظرية السلوكية: والتي تفسر الاستقواء على أنه سلوك متعلم يظهر من خلال البيئة التي يعيش فيها الفرد، كما وأن سلوك الاستقواء يرتبط بعلاقة طردية مع المثيرات البيئية إذ يزداد بزيادة المثيرات التي يتعرض لها الفرد، وقد استثنت النظرية دور الوراثة في التأثير على ظهور سلوك المستقوي، وأكدت على دور البيئة والتنشئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد في تعزيز هذا السلوك.

نظرية الإحباط والعدوان: وهذه النظرية تبين أن الاستقواء يكون نتيجة الإحباط الذي يشعر به الفرد، والذي يدفعه لممارسة العنف ضد الضحية، حيث أن أي سلوك استقوائي يتبعه موقف إحباطي، ويحدث كذلك عندما يشعر الفرد بأنه فشل في تحقيق رغباته، وبالتالي فإن الإحباط قد يؤدي إلى شكل من أشكال العدوانية، إذ أن كل عمل عدواني لا بد وأن يكون الدافع خلفه هو الشعور بالفشل أو الإحباط، وهو دافع داخلي يتحرك بعوامل خارجية، حيث يكون العدوان بتفريغ للشحنة الانفعالية الناتجة عن الفشل والخيبة التي يشعر بها الفرد، وفي حال تم منعه من ممارسة تلك الأنماط السلوكية تحدث لديه استثارة عدوانية من جديد نتيجة زيادة الإحباط.

طرق مواجهة الاستقواء الإداري

ويكون ذلك بحفظ حقوق المعلمين من خلال تمكينهم من التقدم بالشكاوى والتظلمات في حال تعرضهم للممارسات الغير عادلة من قبل الإدارة، فضلاً عن ذلك الرجوع إلى التشريعات الإدارية العامة، حيث تضمن حقوق المعلمين والعاملين في المؤسسات التربوية، وأيضاً تطبيق العدالة وهو الأمر الذي يعتبر رادعاً لمن يستغل منصبه أو السلطة الإدارية في إيقاع الضرر المتعمد على المعلمين والعاملين (السعود، 2013).

إن للتشريعات الإدارية وتطبيق العدالة دور كبير في حفظ حقوق المعلمين، وفي بيان الكيفية في التقدم بالشكاوى والتظلمات إن تعرضوا لمثل هذه الممارسات، خاصة في حالات الاستقواء الإداري التي يمكن أن تحصل بين زملاء العمل في نفس المستوى أو مستويات متباينة، فإن المسئولية هنا تقع على كاهل أصحاب القرار في مواقع العمل لإنهاء هذه السلوكيات، ومن ثم تطبيق اللوائح والأنظمة على من يمارسها، وبناء عليه فإن هذا الأمر سوف يؤسس لنماذج إيجابية للآخرين برفض استمرارية مثل هذه السلوكيات السلبية، فضلاً عن ذلك سوف يعزز ثقة المتعرضين للاستقواء

بالأنظمة الإدارية ويدفعهم للتبليغ عن حالات مماثلة، وبالتالي فإن هذا الأمر سيقود لاختفاء مثل هذه الظاهرة بشكل تدريجي من مواقع العمل (Polat, 2015).

ومن جهة أخرى فإن حفظ حقوق المعلمين والعاملين من ممارسي الاستقواء الإداري، يعد مسؤولية الأجهزة الرسمية المعنية في المؤسسات التربوية، حيث أن استمرار مثل هذه الممارسات يلقي بضرره على الجهاز الإداري بالضرورة، وهنا تكون الحماية من الجهات الرسمية العليا ممثلة بالقانون الإداري الذي يبين للأفراد حقوقهم وواجباتهم، وأيضاً يحميهم عبر تنويرهم بكيفية التصرف في مواجهة هذه الحالات، وإلى أي جهة يمكنهم أن يلجأوا بشكل إداري صحيح حتى يتم إنصافهم (Bartlett, 2011).

مما سبق يستنتج الباحث أن الاستقواء الإداري هو سلوك عدواني متكرر يهدف إلى اكتساب السلطة على حساب فرد أو أفراد آخرين والإضرار بهم عمداً، سواء نفسياً أو جسدياً أو من خلال الإساءات المكتوبة أو اللفظية أو الإقصاء المتعمد من المناسبات الاجتماعية، ومن الأنشطة المختلفة. وأن مفاهيم التنمر والعدوانية والاستقواء والعنف جميعها تشترك في معنى واحد وهو تحكم وسيطرة من يمتلك السلطة والقوة على من لا يمتلك السلطة و أقل منه قوة وأضعف منه.

ويمكن القول أن الاستقواء له أشكالاً كثيرة ومتعددة، حيث يعتمد ذلك على البيئة التي يعيش بها الفرد، وأيضاً إلى الفروق الثقافية، فبيئة العمل المنتجة، هي تلك البيئة التي يعمل فيها الموظف بدافعية وحماس بسبب أريحيتها ومثاليتها التي تشمل كافة الجوانب، لكن حينما تتحول بيئات العمل إلى أوساط طاردة للموظفين بسبب سلوكيات إدارية غير سليمة أو تفش لممارسات لا تمت بصلة للإدارة الصالحة، هنا الضرر لا يتوقف عند الفرد نفسه بل يشمل منظومة العمل بأكملها وقد يقودها للانهيار أو الفشل، فالأسباب عديدة، تلك التي تحول بيئات العمل إلى بيئات طاردة للطاقات والكفاءات، وبيئات لن تحقق الأهداف المرجوة منها، ومن أهمها ظاهرة الاستقواء الإداري.

تسعى المؤسسات لمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة ، بالأخص تلك التي تعمل باستمرار على تطوير منظومة الإصلاح الإداري وتفعليها في كافة مواقع العمل فيها، حيث أن مواقع العمل تقوم على التعاملات بين أفرادها وفق ضوابط ولوائح إدارية تحدد نوعية وكيفية إدارة هذه التعاملات بما تحدده التراتبية الإدارية والعلاقة المهنية بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار القيم الإنسانية، وكيف أن لهذه العلاقة الإدارية تأثيراً مباشراً على تحويل مواقع العمل إما إلى مواقع إيجابية تتميز بالعطاء والإنتاجية والولاء المؤسسي، أو مواقع سلبية تطغى فكرة الهروب منها على التفكير في الإنجاز

والعمل. إذ أن البيئات التي تسود فيها ظاهرة الاستقواء الإداري تجدها بيئات عمل تسود فيها مظاهر هامة أولها غياب الأمان الوظيفي، وثانيها كره العمل، وثالثها ثقافة الفشل بسبب تضاؤل نسبة الدافعية لتحقيق الأهداف.

إن حفظ حقوق الموظفين من ممارسي ظاهرة الاستقواء الإداري مسؤولية الأجهزة الرسمية المعنية في الحكومة، لأن استمرار هذه الممارسات يلقي بضرره على الجهاز الإداري بالضرورة، وهنا تكون الحماية من الجهات الرسمية العليا ممثلة بالقانون الإداري الذي يبين للموظف حقوقه وواجباته، وأيضاً يحميه عبر تنويره بكيفية التصرف في مواجهة هذه الحالات، وإلى أي جهة يلجأ بشكل إداري صحيح حتى يتم إنصافه.

فنجاح عمل المؤسسات بشكل عام يعني نجاح عمل الدولة، وهو ما يعني تحقيق الأهداف العليا، وكلها أمور لا تتحقق إن لم تكن هناك بيئات عمل صالحة، وبيئات تصنع من قبل قيادات إصلاحية تمارس الإدارة بشكلها الصحيح، وعليه فإن حماية الموظفين، وضبط أداء المسؤولين مسألة هامة حرص المشرع والمنظم على وجودها وتطبيقها، عبر دراسة الحالات المرصودة، وفتح المجال للمتضررين لإيصال قضاياهم للجهات الإدارية الأعلى، مثل دواوين الخدمة والمحاكم الإدارية ودواوين التظلم والشكاوى في الحكومة.

المحور الثاني: الصمت التنظيمي

يعتبر مفهوم الصمت التنظيمى من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المؤسسات التربوية، بالرغم من آثاره السلبية، والتي قد تكون وخيمة على مستقبل هذه المؤسسات، خاصة في بيئة المدارس، حيث أنه يكرس حالة من القبول والإذعان للأمر الواقع لدى العاملين فى هذه المؤسسات التربوية، ومن جهة أخرى فهو يمهد الطريق لحالات الجمود التنظيمى، والعزوف عن طرح المقترحات والأفكار، إضافة إلى غياب أدوار المبادرة إلى التغيير، وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه المشكلات والقضايا المتعلقة بالعمل (القرني، 2015).

والكثير من العاملين يفضلون ويختارون البقاء صامتين في القضايا الحساسة والهامة المتعلقة بالعمل كقضايا الصراع مع الإدارة أو عدم الموافقة على بعض القرارات التنظيمية، وأيضاً السكوت عن نقاط الضعف فى البيئة الداخلية للمؤسسة وغيرها من السلوكيات غير القانونية، إذ أن عدم رغبة

العاملين فى الإفصاح فى وقت مبكر عن مؤشرات الإنذار الخطرة يمكن أن يؤدي فيما بعد إلى حدوث الكثير من الظواهر السلبية مثل الأزمات التنظيمية والفساد الإداري (الوهيبي، 2014).

مفهوم الصمت التنظيمي

يعرف الصمت التنظيمي بأنه سلوك يشمل بصفة عامة عدم التواصل مع الآخرين فى المؤسسة سواء أكان بعدم التحدث الشفهي أو عدم الحضور أو عدم الكتابة أو عدم المشاركة، وأيضاً الشعور بتدني الأهمية في المؤسسة، وما يتضمنه هذا الشعور بالتهميش والإقصاء والكبت (المطيري، 2020).

وترى الحطاب (2017) بأن الصمت التنظيمي هو قيام الأفراد العاملين في المؤسسة بالحجب المتعمد لأي سؤال أو معلومات أو أفكار أو قضايا تتعلق بالعمل أو بالمؤسسة.

وقد عرف العرياني (2016) الصمت التنظيمي بأنه اتجاه سلبي واضح يتمثل في إحجام وعزوف المعلمين عن تقديم المقترحات أو المشاركة أو التحدث عن المشكلات الموجودة بالمدرسة، وذلك إدراكاً منهم بأنه من غير الحكمة التحدث حول هذه المشكلات، أو لضعف التواصل والثقة، أو الخوف من ردود فعل سلبية.

وفي هذا السياق ترى مرسي (2018) أن الصمت التنظيمي هو الحجب المتعمد للأسئلة والأفكار والاستفسارات، والمعلومات والاهتمامات، والآراء حيال المشكلات الوظيفية والتنظيمية من قبل العاملين في المؤسسة.

أما الظفري (2020) فقد عرف الصمت التنظيمي بأنه ميل المروؤسين في المؤسسات إلى تجنب تقديم الاقتراحات أو المعلومات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات، وذلك تخوفاً من أية ردود أفعال سلبية أو أية نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك.

وذكر السيد (2022) أن الصمت التنظيمي هو عبارة عن ميول الموظفين إلى تفادي تقديم المعلومات أو الرأي، مع الامتناع عن التحدث لدى الآخرين في كل ما يتعلق بالعمل من مشكلات أو قضايا، فضلاً عن ذلك ندرة المشاركة في القضايا أو المناسبات أو المشكلات التي تواجه العمل وذلك لأسباب تنظيمية أو فردية.

وعرف ناس (Nas, 2021) الصمت التنظيمي بأنه امتناع العاملين في المؤسسة عن الإفصاح عن أفكار أو معلومات أو مقترحات أو مشاعر أو غيرها بأي شكل من الأشكال، إما طوعاً أو كرهاً

ولأسباب متنوعة، حيث تشمل الأسباب عوامل خارجية، كعقلية المؤسسة وخصائصها وتعاون الأفراد فيما بينهم، أو عوامل داخلية مبنية على دوافع شخصية أو خبرة الفرد.

إن سلوك الصمت التنظيمى يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث ينطوي على تفضيل العاملين لعدم التعبير عن آراءهم بشأن مشاكل المؤسسة والصعوبات التى تواجهها، وغيرها من الأمور التى تهمهم، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة الكشف عن المصادر الرئيسية المسببة له والعمل على تلافيها، وذلك لأن تجاهل تلك الظاهرة قد يؤدي إلى وصول المؤسسة إلى حالة من السكون الذي يؤدى إلى نهايتها (Altinkurt, 2014).

ويمكن الإشارة هنا إلى أن سلوك الصمت التنظيمي يأتي كمحصلة لمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتعبر عنه، وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى هذا السلوك السلبي منها: خوف الإدارات من تلقي أي معلومات سلبية أو أي ردود فعل تتعلق بسلوكياتهم، لذلك فهم يحاولون تجاهلها أو تجنب تلقيها على الأقل، وذلك على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يمكن أن يشككوا بمصداقية مصدرها، إضافة إلى المعتقدات الضمنية التي يحملونها، والتي تتمثل باعتقادهم بأن العاملين أنانيون ولا يمكن الثقة بهم، وأيضاً اعتقادهم بأن الاتفاق والإجماع في وجهات النظر هي إشارات على الصحة التنظيمية، وفي المقابل يجب تجنب المخالفة وعدم الاتفاق (عتوم، 2013).

أسباب الصمت التنظيمي

هناك العديد من مسبباته منها: أن الصمت يعتبر انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين القوانين والعاملين والجماعات الناظمة لتلك العلاقات، حيث أن التعليمات والأنظمة والعلاقات الرسمية تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات تختلف فيما بينها من حيث درجة وضوح الإجراءات والقواعد المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فمن المؤسسات من تتصف بدقة القواعد والإجراءات المتبعة فيها، ومنها من تحدد صلاحية كل فرد والواجبات المترتبة عليه ومسؤولياته، والإجراءات الواجب اتباعها لأداء المهام المطلوبة منه، في حين نجد أن هناك بعض المؤسسات تتصف بعدم الوضوح والغموض بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها (الظفري، 2020).

وترى الحطاب (2017) أن هناك العديد من القوى المؤثرة في الكثير من المؤسسات التربوية التي تتسبب في منع انتشار المعلومات حول المشكلات المحتملة والقضايا من قبل العاملين فيها،

إضافة إلى الشعور الجماعي الذي يتولد لدى العاملين بأنه من غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية التي تعترضهم في بيئة العمل، وأيضاً الخوف والإحجام من قبل العاملين، فمعظمهم يعرفون حقيقة قضايا محددة فيها، لكنهم لا يجرؤون على إعلام إداراتهم بذلك، فهناك ثمة قيم تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن المسائل المتعلقة بسياسة المؤسسة والقضايا الفنية المتعلقة بها.

ويرى الريثي (2021) أن هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي منها: عدم تفويض الصلاحيات والمركزية الإدارية، التركيز على الشكليات دون المضمون والالتزام بحرفية التعليمات والقوانين، صعوبة الاتصال بين العاملين والإدارة العليا، عدم الاقتناع بمشاركة العاملين، مقاومة الإدارات للتغيير والخوف منه، وتفضيلهم الإبقاء على الوضع الراهن، انشغال الإدارات بالأعمال الروتينية ورفضهم الكثير من الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت، قلة الحوافز المعنوية والمادية للأفراد المبدعين، ووجود القيادات الإدارية غير الكفؤة.

ويشير أوزن ويامان وأكار (Ozen, Yaman & Acar, 2012) أن الصمت التنظيمي سببه هو اقتناع الأفراد بأن لا أحد يقدر أفكارهم ولا يهتم بآرائهم، عندها يستسلمون ويخضعون لهذه الفكرة طويلاً، خاصة وأن صمت العاملين ليس إلا تعبيراً عن خوفهم من الاستصغار أو الانتقاد أو المحاسبة من قبل الإدارة، فيكون الصمت هنا بمثابة درع وقائي لهم، حيث لا يشاركون المعلومات، ولا يمررون الخبرات، ولا يفصحون عن الأخطاء.

أنواع الصمت التنظيمي

يرى الظفري (2020) أن أنواع الصمت التنظمي قد تنشأ من المؤسسة نفسها وقد تكون من الأفراد أنفسهم، وتتمثل بالأمور التالية: الصمت الدفاعي ويعرف بحماية الذات، الصمت الوقائي ويعرف بالميل الاجتماعي الإيجابي، الصمت الإذعاني وهي حالة من السلبية، حيث لا يتشارك العاملون أفكارهم ومعارفهم، وذلك بسبب قلة الاهتمام، وأيضاً الرضوخ في بيئات عمل يسودها القمع والخوف، حيث تقتصر الأفكار فيها على أفكار الإدارة العليا في المؤسسة، في حين نرى أنه وفي حالات الصمت الدفاعي يميل العاملون إلى إخفاء الأفكار الجديدة وإخفاء الأخطاء الشخصية كنوع من حماية الذات، إلا أنه في الصمت الوقائي نرى أنه العاملون لا يتشاركون المعلومات الخاصة بالمؤسسة مع الأشخاص غير المعنيين، وذلك لحماية سرية وخصوصية المؤسسة التي يعملون بها، وهناك الكثير من العاملين ممن يفضلون البقاء صامتين نحو القضايا الهامة والسرية المتعلقة بالمؤسسة، وطبيعة العمل فيها أو الحديث عن نقاط الضعف في البيئة الداخلية فيها، أو

ممارسة العديد من السلوكيات الغير قانونية، وبناء عليه تمثل هذه الأنواع الأبعاد الثلاثة للصمت التنظيمي، حيث تنقسم حسب دوافع الأفراد.

وقد أشارت المطيري (2020) إلى أنواع الصمت التنظيمي وهي كالآتي:

الصمت الخاضع المذعن: حيث يرتبط الصمت فيها بالمواقف أو الأحداث التي تمر بها المؤسسة، ومنها أن الفرد يفضل خيار الصمت من خلال امتناعه عن تقديم الأفكار أو الآراء أو المعلومات المناسبة وذلك بهدف فض النزاع والصراع، حيث يعتقد الفرد هنا أن أن مشاركته سوف تؤدي إلى مزيد من الصراع والنزاع.

الصمت الدفاعي: والذي يتمثل بالصمت القائم على خوف الفرد من الحديث وما قد ينتج عنه من ردود أفعال سلبية، وبناء عليه يكون الهدف من الصمت هنا هو الحماية الذاتية للفرد، ومن ثم تجنب أي ضرر معنوي أو مادي نتيجة للحديث عن قضايا ومشكلات العمل، إذ يعتقد الفرد أنه سوف يجني منافع معنوية نتيجة لصمته.

الصمت الوقائي: ويكون ذلك في الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المؤسسة والعاملين بها، إذ يفضل الفرد أن يظل صامتاً بدلاً من التحدث عن المشكلات والأخطاء التي تحدث داخل المؤسسة، اعتقاداً منه أن ذلك السلوك يجعله يلقى قبولاً واستحساناً من الآخرين.

الصمت الهادئ: وينتج عن هذا الصمت تصور أن الحديث عما يدور في داخل المؤسسة، غالباً مايكون محفوفاً بالمخاطر، وبناء عليه فإن الموظف يخشى من خلال التحدث بطريقة ما أن يتحدى القرارات السابقة أو الممارسات الحالية أو يسلط الضوء على مشكلة خطيرة، وعليه فإنه سوف ينظر إليه على أنه مثير للمشاكل، عندها قد يفقد الاحترام أو الدعم من الآخرين، أو يتم تكليفه بمشاريع غير مرغوب فيها، أو يتلقى مراجعة سلبية للأداء، أو قد يتم حرمانه من الترقية أو فصله من العمل.

الصمت المؤيد للمجتمع: والذي يتمثل بقيام الموظف بمنع أو الاحتفاظ بالأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة بمشكلات وقضايا العمل، ويكون ذلك بهدف إفادة الآخرين أو المؤسسة.

مراحل الصمت التنظيمي

ترى غليظ (2019) أن الصمت التنظيمي لا يحدث فجأة، إذ أنه يمكن أن يحـدث بالتتـابع، وعلـى مراحل منها:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي يكون فيها عدم تشخيص العوامل داخل المؤسسة، والتي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، حيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية مثل: المناخ البيروقراطي، وضعف نظام الاتصالات، والضغوط التنافسية، والمركزية العالية في توزيع الموارد، إضافة إلى وجود عوامل قيادية كنظام المكافآت، وأسلوب الإشراف، ومنها ما يتعلق بوضوح الدور، وتصميم العمل أو غياب الدعم الفني والتدريب أو نقص السلطة المناسبة، فضلاً إلى عدم التحديد المناسب للأهداف غير الواقعية والموارد، ومحدودية الاتصال بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل .

المرحلة الثانية: وتتمثل بعدم استخدام أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة بالمشاركة والمكافآت المرتبطة بالأداء، ومتطلبات تحديد الأهداف، وإثراء الوظيفة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالتجارب المنجزة والمكاسب غير الفعالة، والاستثارة العاطفية والإقناع اللفظي.

المرحلة الرابعة: ويظهر في هذه المرحلة ضعف عملية الاتصال الفعال، ولعل السبب في ذلك يعود لعدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، وأيضاً طبيعة الأفراد المراد الاتصال بهم، حيث يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وبالتالي فإن عملية الاتصال تتأثر بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات.

المرحلة الخامسة: وتتمثل هذه المرحلة في عدم التغيير في السلوك، وذلك من خلال مبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة لهم.

الآثار السلبية للصمت التنظيمي على المؤسسات التربوية

مما لا شك فيه أن للصمت التنظيمي انعكاسات سلبية على المؤسسات التربوية، خاصة وأن رأي العاملين فيها يمكن أن يسهم في تفادي الكثير من المشكلات، فمن الآثار السلبية للصمت التنظيمي هو تأثيره على الذاكرة التنظيمية، وفعالية المؤسسة، إضافة إلى تأثيره على السلوك التنظيمي الإيجابي، والرضا الوظيفي، وكذلك انخفاض جودة اتخاذ القرارات، وزيادة حدوث الأزمات، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن الصمت التنظيمي هو قضية سلوكية تحول دون التحسين في الأنشطة التنظيمية والإبداع والابتكار، وبالتالي فإنه يحرم المؤسسة التربوية من استقبال العديد من المعلومات والأفكار التي تزيد من الإنتاجية في العملية التعليمية التعلمية، إذ أن

امتناع الفرد عن التعبير عن أفكاره أو تقديمها سيحول دون تطور المؤسسات التربوية، بل ربما يلحق بها الضرر نتيجة غياب التغذية الراجعة (عوجة، 2019).

في حين يرى السيد (2022) أن الصمت التنظيمي يحرم المؤسسة التربوية من استقبال العديد من المعلومات والأفكار، فضلاً عن ذلك فإنه يؤثر على صنع القرارات واتخاذها، كما ويقلل من جودة التعلم التنظيمي، والذي بدوره يكون هو سبب في زيادة حدوث الأزمات، ومن جهة أخرى فإن الصمت التنظيمي يعد قضية تنظيمية، تعكس عدم فعالية المؤسسة التربوية، وتتسبب في تكاليف كبيرة لها، والذي بدوره ينعكس على النوايا والعواطف ويجعل التأييد لقضايا العمل أو الاعتراض أمراً في غاية الصعوبة، خاصة وأنه يعيق التطور التنظيمي، كما ويؤثر الصمت التنظيمي سلباً على المواطنة التنظيمية، وأيضاً على الأداء، إضافة إلى تأثيره في زيادة التغيب عن العمل.

ومن آثار الصمت التنظيمي أيضاً ضعف مستويات الاحترام والثقة بين الأفراد، والتهرب من التعلم والتطوير، وارتفاع معدلات دوران العمل، إضافة إلى تردي جودة المناخ التنظيمي، واللامبالاة في الأداء، وإحجام الأفراد عن التعاون والابتكار، وكذلك انعدام الانسجام بينهم وبين الإدارة، وعزوفهم عن تبادل المعلومات، وميلهم الدائم إلى تجنب المصارحة، وتقديم المقترحات والآراء للإدارة، وبالتالي فإن كل هذه الأمور من شأنها أن تتسبب بنتائج سلبية وعواقب وخيمة على صحة المؤسسة التنظيمية وديمومتها وأدائها (الظفري، 2020).

وفي هذا السياق يرى صادفي وخثير (2021) أن الصمت التنظيمي له تأثيرات كبيرة على الأفراد والمؤسسة، وذلك نظراً لوجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يتجلى ذلك في كثرة الغياب من قبل الأفراد، عدى عن بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها، أما فيما يتعلق بالمؤسسة، فإنه يترتب عليه اتخاذ قرارات غير دقيقة بسبب عدم مشاركة الأفراد في تقديم المعلومات والأفكار المفيدة، كذلك ضعف الاتصال الفعال، وتدني روح المبادرة، فضلاً عن ذلك انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين.

أبعاد الصمت التنظيمي

حدد السيد (2022) خمسة أبعاد رئيسية للصمت التنظيمي وهي على النحو الآتي:

العزلة: تعد العزلة سبباً رئيساً لخشية العاملين وصمتهمم، ومن أشكالها: العزلة الوجدانية أو العاطفية والعزلة الاجتماعية، والتي تتمثل بتدني مستوى التفاعل الاجتماعي مع شعور الفرد بالوحدة، أما

العزلة العاطفية فهي تعبر عن شعور الفرد بعدم الرضا مع محدودية التواصل الاجتماعية مع الآخرين.

الخوف من ردود الأفعال السلبية: والتي تتمثل بخوف العاملين من ردود أفعال الآخرين عندما يجدون مشاكل فلا يتحدثوا عنها خشية تعرضهم للخطر من قبل الزملاء أو حتى لا يتم وصفهم بأنهم مصدر لافتعال المشاكل، إلا أن خوف العاملين من تلقي ردود أفعال سلبية من رؤسائهم، يعد سبباً جوهرياً في إنشاء الصمت التنظيمي لديهم داخل المؤسسة.

ضعف إسناد الإدارة العليا: حيث يتفاوت سلوك الإدارات مع العاملين، خاصة عندما يشعرون بالتهديد، فعندما تشعر الإدارات بالتهديد أو عندما يكونون في حالة دفاع عن أدائهم أو عند الرغبة في المحافظة على موقعهم الوظيفي أو أي مكتسبات شخصية فإنهم مستعدون لإصدار تعبيرات سلبية على سلوك العاملين، وبناء عليه تتكون حالة من الصمت لدى العاملين، خاصة إذا تزامن ذلك مع أهداف غير واضحة أو تراجع في الكفاءة التنظيمية، وبالتالي فإنهم لايثقون في إداراتهم ويبقوا صامتين خشية من العقاب في حال اكتشف أمرهم.

ضعف أو قلة الخبرة: إن الخبرة القليلة تعد سبباً في نشأة الصمت التنظيمي، خاصة عندما لا يعرف الموظف كيف يتصرف عند مواجهة مشكلة بعينها، مما يدفعه للصمت تفادياً للمشاكل، وهذا الأمر لا يقتصر على تجارب العاملين أنفسهم، إنما ينطبق أيضاً على ما يتلقوه من تجارب زملائهم، فالموظف ذو التجربة السلبية يحرص على تفادي المشاكل رغم أهمية الحديث عنها مع الإدارة، إلا أنه يختار جانب الصمت في مثل هذه المواقف.

مخاوف ترتبط بالعمل: والتي تتمثل في خشية الأفراد من أن ينعتوا بأنهم يفتعلون المشاكل، وعليه ينعكس ذلك على وظائفهم وأعمالهم، عندها يكون لديهم خيار عدم تقديم الرأي أو طرح أي أفكار يمكن أن تلقى تجاهلاً، خاصة وهم يعتقدون بأن السلوك الإيجابي يتطلب عدم طرح تلك الأفكار أو إبداء الرأي فيها، إضافة إلى خوفهم من فقدان ترقية، أو تعرضهم لسوء المعاملة أو لعدم العدالة من قبل الإدارة العليا.

معالجة ظاهرة الصمت التنظيمي

يشير صادفي وخثير (2021) أنه يمكن للمؤسسات التربوية معالجة الصمت التنظيمي، وذلك من خلال القيام بما يلي:

1- على القيادات التربوية توفير مناخ عمل يشجع ويحفز جميع الأطراف في العملية التعليمية، على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، ويكون ذلك بإتاحة الفرصة للجميع بتقديم المعلومات والأفكار المتعلقة بشؤون التنظيم والعمل.

2- العمل على تمكين العاملين والمعلمين في المؤسسة التربوية، وذلك من خلال تحميلهم المسؤولية من جهة، ومنحهم بعض الاستقلالية والصلاحيات من جهة أخرى.

3- العمل على تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتقييم العادل للعاملين والمعلمين، مع ضمان تفعيل التغذية الراجعة، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية تصحيح الأخطاء المسجلة.

4- يجب الإنصات لجميع آراء العاملين، مع الاهتمام بمختلف وجهات النظر، سواء أكانت مؤيدة أو معارضة لسياسة الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار لجميع المبادرات والمقترحات التي تخدم مصلحة المؤسسة، إضافة إلى تشجيع الجميع على الابتكار والإبداع.

5- الحرص على تنمية وتطوير سلوكيات الأفراد، والعمل على تحسين تصرفاتهم بصفة دائمة.

6- العمل على رفع الروح المعنوية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين والعاملين في المؤسسات التربوية، وكذلك التشجيع على العمل الجماعي، وتعزيز روح الفريق.

7- السعي إلى تحريك الطاقات الكامنة، والاستغلال الأمثل لكافة الطاقات الكامنة لكل الأفراد، خاصة مع إحساس الجميع بتوافر الأمن الوظيفي، من أجل التعبير بكل حرية عن آرائهم.

أما السيد (2022) فيرى أن سبل تفادي الصمت التنظيمي يكون من خلال الممارسات الديموقراطية للإدارات، والذي يلعب دوراً بارزاً في ذلك، على عكس ممارسات الاستقواء التي تزيد من الصمت التنظيمي لدى الأفراد، فضلاً عن ذلك فإن الدعم الاجتماعي، وتوضيح أدوار

العاملين مع إشراكهم في بناء الأهداف، واتخاذ القرارات، والاهتمام بالثقافة التنظيمية، يعزز دور العاملين في إبداء الرأي، كما ويكسر حاجز الصمت لديهم، ومن جهة أخرى فإن أحد أبرز سبل تفادي الصمت التنظيمي يكمن في تعزيز النمط الإداري الإيجابي، حيث أن الإدارات تحد من الصمت التنظيمي، خاصة إذا كانت الاتصالات فيها فعالة، وسمحت الإدارة بتدفق المعرفة والتغذية الراجعة، وأيضاً إشراك جميع العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تعزيز المناخ التنظيمي بجميع مكوناته كالقيم الجيدة، والنظرة الإيجابية، وتدفق الاتصالات، فإن جميعها تعد أسباب قوية للحد من الصمت التنظيمي.

ومما سبق يخلص الباحث أنه على الرغم من تعدد مفاهيم الصمت التنظيمي، إلا أنها تدور حول محور واحد وهو أن الصمت التنظيمي يعد مؤشر على غياب الرضا، وانعدام الإبداع، وضعف التواصل، وجمود الفكر الإداري في المؤسسة، حيث يعبر عن وجود مشكلات كبيرة تواجه الأفراد وتمنعهم من مساهماتهم الفاعلة، وتقديم مبادراتهم، وطرح أفكارهم.

كما أن الآثار الناجمة عن الصمت التنظيمي تؤدي إلى ضعف في مستوى الانتماء والارتباط بين الإدارات والأفراد في المؤسسات التربوية عامة والمدارس خاصة، كما وأن للصمت التنظيمي عواقب سيئة على أداء الأفراد في بيئة العمل، إذ يشكل عائقاً لفرص التطوير والتعلم الذاتي، والتغيير، فعندما يعم الصمت أرجاء المؤسسة، ويمتنع الأفراد فيها عن الحديث، عندها سيتسرب الإحباط لشبكاتها الاجتماعية، وستصبح مزاياها التنافسية بلا معنى، وهو ما سوف يؤثر سلباً على فعالية صنع القرار فيها، وبالتالي سوف يؤدي إلى فشل أهداف وخطط الإدارة.

حيث يعتمد نجاح المؤسسات على مشاركة منسوبيها أفكارهم وآرائهم، غير أنهم قد يختارون الصمت أحياناً ويؤثْرون عدم التعبير عما يجوش بداخلهم من رؤى ومقترحات ذات ارتباط وثيق بطبيعة عملهم ومهامهم الوظيفية؛ لخوفهم من ردود أفعال محيطهم الذي يعملون فيه. ولعل شيوع هذه الحالة يسمى بالصمت التنظيمي، والذي يعرف بأنه المنع المتعمد عن الإدلاء بالمعلومات والآراء من جانب موظفي المؤسسة. فيلاحظ أن العاملين يعرفون الكثير من جوانب الخلل لكنهم لا يستطيعون نقل ذلك لرؤسائهم؛ إما لأسباب شخصية تدفعهم للصمت كونهم لم يعودوا يحملوا ذلك الولاء للمؤسسة، أو أنهم ذوي ميول لنقل الإيجابي والابتعاد عن كل ما هو مكدر أو سلبي لرؤسائهم ومشرفيهم، أو أنهم يحملون قيماً شخصية تعظم قيمة الصمت، أو لأسباب تنظيمية ترسخ حالة عدم نقل وإيصال المعلومات ومشاركتها

بسب قناعات وتصورات من يحق لهم سماع المعلومات، فقد يعتقد المدراء أن تقديم معلومات عن أقسامهم تعني ضمناً قصور في أدائهم كمدراء، وبالتالي فإنهم يقاومون مثل هذه المعلومات أو يتجاهلونها في أفضل الحالات. فهم يرون فيها أنها مهدد لهم ومصدر للتشكيك في قدراتهم. كما أن بعض المدراء يعززون من مراكزهم بمزيد من الرسمية في السلطة، من خلال الإفراط في استخدام اللوائح والنظم؛ مما يفقد المنظمة أداة مهمة للتغذية الراجعة، وبالتالي يشعر العاملون بعدم جدوى أفكارهم ومقترحاتهم وما يقدمونه من معلومات فيعظم المدير نفسه ويقزم غيره فهو الذي يعرف وما دونه غير ذلك. كما يعد انعدام الثقة والاتجاهات السلبية التي تبنيها فلسفة الإدارة في بعض المنظمات نحو العاملين؛ كونهم شديدي الميل لمصالحهم الشخصية، إذ أن العاملين لا يحركهم إلا ما يعارض مصالحهم، فيحفز ذلك المدراء لإدارة تلك الأيدي التي ترتفع ليتم إسكاتها فتتبدد قدراتها وتقل دافعيتها، أو قد يكون بسبب الحوافز السلبية التي تجعل المتحدثين بآرائهم ومقترحاتهم في خانة المشككين ومفتعلي المشكلات والباحثين عن المساوئ، وقد يجعلهم ذلك عرضة للتوبيخ أو الزجر.

وتجدر الإشارة إلى أن انتشار ظاهرة الصمت التنظيمي توقف عمليات التطور وتنبئ بحالة من الانفجار المحتمل وتجعل المؤسسة عرضة للانهيار؛ الأمر الذي يقتضي تدخل آني لإحداث التغيير الذي يكفل معالجة هذه الظاهرة، من خلال عملية واسعة يبتدئها قادة المؤسسات بإزالة الممارسات التي ترسخ لشيوع ظاهرة الصمت التنظيمي من خلال حسن تواصلهم مع العاملين بتصميم وتشغيل نظام فعال يضمن تدفق واضح وسلس للمعلومات، مع النظر إلى هذه المعلومات كفرص لتحسين منظومة ومدخلات العمل، مع التخفيف من وطأة المركزية وإكساب العاملين الثقة وتعزيز جانب المشاركة والاستفادة من طاقات وقدرات العاملين دونما فوقية في اتخاذ القرارات وممارسة التصرفات الإدارية، مع تهيئة المناخ التنظيمي المشارك الذي يقدر قيمة المورد البشري ويعترف بإمكانياته ويحفزه لإبراز طاقاته وقدراته.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يحتاج المعلم إلى بيئة تعليمية وإدارية جيدة كي يقوم بأداء عمله بفاعلية واقتدار ومحبة، فالمعلم الذي يشعر بالرضا عن عمله وبالراحة مع إدارته ومسؤوليه، عندها تكون دافعيته مرتفعة، وبالتالي سوف ينعكس ذلك بصورة إيجابية على أدائه الوظيفي وعلى تحصيل المتعلمين (Maners & Cates, 2016).

كما وتعتبر الإدارة المدرسية القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أو فشل العملية التربوية، حيث أنه كثيراً ما يكون في الحياة العملية مدارس قد توفر لها الدعم المعنوي والمادي والفني بأنواعه، ومع ذلك فشلت في تحقيق أهدافها نتيجة لضعف الإدارة وقصورها (حموده، 2022).

لذلك فإن الإدارة تعد القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أو فشل أي مشروع في جميع المؤسسات التربوية الحكومية وغير الحكومية، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها المرجوة، ورسالتها يكون مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، ومدى النمط القيادي الذي يمارسه في بيئته المدرسية، إضافة إلى الصفات الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وإمكانيته وقدرته على توظيف الموارد المادية والبشرية نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية وإنسانية بين العاملين في المدرسة، والذي ينعكس فيما بعد على تحسين الأداء الوظيفي لديهم (شتيوي، 2012).

فالمهمة الأساسية للمدارس تقوم على تهيئة الظروف التي تضمن تقدمها وتميزها، وهذا كله يرتكز على تفاعل عناصر العملية التربوية مع بعضها البعض، فمشكلة الاستقواء الإداري تعد مشكلة قديمة موجوده من ذي قبل في جميع المؤسسات عامة والتربوية خاصة، فهو يعتبر سلوك من السلوكيات المقصودة التي تقع من قبل الإدارات المدرسية سواء بطريقة مباشرة أو غير ذلك، مما له الأثر السلبي على جميع العاملين في المدرسة (Choi, Sue, Christopher & Kim, 2018).

مفهوم الأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام على مستوى الفرد والمؤسسة، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التى قدمت مفهوم الأداء الوظيفي على الساحة الإدارية.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه الأهداف والمخرجات التي تهدف المؤسسة إلى إنجازها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق واجبات ومهام يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات (اللبدي، 2015).

وقد أشار شريف (2019) إلى مفهوم الأداء الوظيفي بأنه ذلك النشاط أو الأداء أو المهارة، المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد فكرياً أو عضلياً، أو من أجل إنجاز مهام الوظيفة الموكلة إليه، إذ يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة و فعالية، كما ويحقق من خلالها الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة.

كما وعرف العبد اللطيف (2014) الأداء الوظيفي بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المؤسسة وقبول أهدافها وقيمها.

أما الزعيبر (2013) فيعرف الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه النتائج العملية والإنجازات والفعاليات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة (عطاري والموسى، 2015).

ويعبر عنه بأنه تنفيذ الموظف لمسؤولياته والأعمال التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي يرتبط بها وظيفياً، ومن خلاله تتحقق النتائج المرجوة (ناصر، 2010).

ويرى الشريف (2014) أن الأداء الوظيفي هو النتائج التي يحققها الفرد في المؤسسة مع القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وذلك وفقاً للمعدل المطلوب أداؤه من الفرد الكفء المدرب.

عناصر الأداء الوظيفي

تشمل عناصر الأداء الوظيفي ما يلي:

ظروف العمل المحيطة، ثقافة المؤسسة، التطوير الوظيفي، الدور القيادي للمدراء، العائد المادي، المكافأة والتقدير المعنوي، ضغط العمل والأعباء اليومية، العلاقات بين الموظفين (اللبدي، 2015).

وقد ذكر تان (Tan, 2015) مجموعة من العناصر الأساسية للأداء الوظيفي أهمها:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المعارف العامة، والمهارات المهنية والفنية، وكذلك الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتشمل مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل، ورغبة وبراعة دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: حيث يكون بمقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل، وأيضاً مقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتتمثل بالجدية والتفاني في العمل، مع قدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، وكذلك مدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة.

أبعاد الأداء الوظيفي

إذا كان الأداء الوظيفي هو ذلك التفاعل بين الإنجاز والسلوك، فإن مفهومه يكتمل بمعرفة أبعاده المتصلة به كما يلي:

الأداء الوظيفي والفعالية: إن نجاح الإدارة في أي مؤسسة، لا يقاس فقط من خلال إنجاز الأهداف، وإنما يكون أيضاً بالكفاءة والفعالية، حيث ترتكز على الكفاءة الإنتاجية، والفعالية المالية.

الأداء الوظيفي والرضا عن العمل: حيث أن العلاقة بين الطرفين شرطية، بمعنى أنها توجد عندما تعطى عوائد وحوافز العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد، وفي هذه الحالة لا يكون الرضا سبباً في الأداء الوظيفي، وإنما العكس، حيث أن الرضا هنا هو نتيجة للأداء، كما أن الإشباعات التي تحققها العوائد والحوافز التي يحصل عليها الفرد، تنتج كأثر أو كنتيجة لمستوى الأداء الوظيفي الذي حققه الفرد، فاستحق به أن يحصل على تلك الحوافز والعوائد.

الأداء الوظيفي والدافعية: تعد الدافعية عاملاً هاماً للتفاعل مع قدرات الفرد للتأثير على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، حيث تستثير وتحرك الفرد لكي يؤدي العمل، حيث تعني قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وبالتالي فإن هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة استمراره ومثابرته في الأداء، وأيضاً في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من مهارات وقدرات في العمل.

الأداء الوظيفي والتحفيز: حيث ينحصـــر في مجموعة من المؤثرات والعوامل الخارجية التي تثير الفرد، وبناء عليه تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، وذلك عن طريق إشباع رغباته المعنويـــة والمـــاديـــة وحـــاجـــاتـــه، حيـــث أنهـــا مثيرات تعمـــل على دفع الفرد العـــامـــل لأداء عمله.

الأداء الوظيفي وضغوط العمل: إن مقداراً مناسباً من الضغوط الناتجة عن العمل بالنسبة للفرد تعتبر جزء من الإثارة لحياته العملية، وذلك لكي يشعر بالتجديد والمتعة، وأيضاً التحدي والتغيير مما يزيد من أداء العاملين، ومن جهة أخرى فإن وجود المشاكل في العمل قد تكون مثيرة لخيال وقدرات العاملين على ابتكار حلول لهذه المشاكل واتخاذ قرارات عملية (الأقرع، 2020).

مرتكزات الأداء الوظيفي

لقد لخص العبد اللطيف (2014) هذه المرتكزات بما يأتي:

التماثل: والذي يتمثل في الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك في التعبير الإيجابي بالمؤسسة، والافتخار بها، وأيضاً القناعة الذاتية بقيمها وأهدافها، والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها، حيث تندمج رغبات الفرد مع رغبات المؤسسة وينتج عن ذلك حالة من التماثل على أساس اندماج هذه الرغبات.

الاندماج: ويكون ذلك من قبل الفرد في عمله، والذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها، بحيث تتملكه رؤية المؤسسة ويتحمس لعمله بشكل كامل ويقوم بإجرءات إيجابية لدعم المنطمة وتعزيز سمعتها ومصالحها.

الإخلاص: حيث يسميه البعض بالولاء، وهو ما يعبر عنه بوجود الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمؤسسة في جميع الأحوال والظروف، فضلاً عن مضاعفة الجهد من قبل الفرد لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على تحديد الإجراءات الصادرة عن فرد داخل بيئة العمل، وبالتالي دراسة نتائجها في حالة معينة، كما ويساعد تقييم الأداء الوظيفي على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة للمؤسسة، حيث يقيس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالفرد، من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى استعداده للتطوير والتغيير للأفضل (أسعد، 2010).

لذلك يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة تسهم في إصدار الأحكام الموضوعية على الأفراد، من أجل التأكد من قدرتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، والتحقق من طبيعة سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، وكذلك مدى التحسن الظاهر على أسلوبهم في أداء مسؤولياتهم الوظيفية (شعبان، 2012).

خطوات تقييم الأداء الوظيفي

إن تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي مؤسسة، يعتمد على تنفيذ مجموعة من الخطوات، إذ أنها تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، ومنها ما يلي:

1- تحديد الأهداف والمتطلبات الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، حيث تشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين الإدارة والأفراد، وأيضاً نوعية المهام المطبقة.

2- اختيار الطريقة المناسبة من أجل تنفيذ تقييم الأداء الوظيفي، إذ توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، حيث لا يمكن أن تطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المؤسسات والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة الواحدة؛ وعليه تختلف طريقة تقييم المديرين عن الطريقة المستخدمة مع الأفراد.

3- توافر التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء، حيث يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية، ممكن أن تؤثر على أداء الأفراد.

4- وضع معايير مقارنة، حيث يكون معد لها بشكل مسبق، ويكون الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو بمثابة متابعة طبيعة لمعرفة التزام كل فرد في المؤسسة مع أساسيات العمل، وبالتالي يتم تحديدها بناء على معايير كمية أو نوعية، وذلك وفقاً لأداء وسلوك الفرد في بيئة العمل.

5- مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الأفراد، حيث أن بعض المديرين قد لا يناقش النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، إلا أنه من حقوق الأفراد معرفة هذه النتائج؛ كي يتمكنوا من إدراك جوانب القوة والضعف الخاصة في أدائهم، وذلك من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف لديهم.

6- تحديد الأهداف المرجوة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل، إذ يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التحسين والتطوير في المستقبل، وبالتالي فإنه يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، كطرق اتخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال والتواصل (العبد اللطيف، 2014).

شروط معايير تقييم الأداء الوظيفي

يرى الأقرع (2020) أن المعيار مهم جداً، حيث ينبغي أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ولذلك حدد شروط لمعايير التقييم منها:

التوافق الاستراتيجي للمعيار: حيث يتم من خلاله تمييز واستنباط الأداء الذي يتسم بالتوافق مع غايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة، مما يساعد الفرد في تحقيق النجاح للمؤسسة.

صدق المقياس: يجب أن يعبر صدق المقياس عن تلك الخصائص التي يتطلبها الأداء دون زيادة أو نقصان.

التمييز: وتتمثل بدرجة حساسية المقياس في مدى إظهار الاختلافات في مستوى أداء الفرد مهما كانت بسيطة، حيث يميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد، ودرجة إظهار أدق التفاصيل في اختلافات مستوى الأداء بين الأفراد.

ثبات مقياس المعيار: ويكون في مدى الثبات في التوافق والاستقرار في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس أداء الفرد في أوقات متباينة، وأيضاً النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر.

القبول: حيث يشير إلى العدالة، وعليه يعكس الأداء الحقيقي للفرد، ومن خلاله يحدد المعيار إما على أساس نتائج العامل أو وفق السلوكيات العاملة.

الموضوعية المعيارية: والتي تقوم على مدى ملاءمة وموضوعية المقياس للأفراد من حيث المضمون، وآليات تطبيقها، ودخولها حيز التنفيذ، حيث يعكس الأداء الحقيقي للفرد في بيئة العمل.

سهولة استخدام المقياس: وتتمثل سهولة استخدام المقياس بوضوح المقياس، فضلاً عن إمكانية استخدامه من قبل الإدارة في العمل، وأيضاً سهولة التعامل وفهم الإجراءات الخاصة به.

التحديد: ويكون في ما يتوقع من إنجازه من قبل الأفراد، ومن خلال تحديد قيم معايير الأداء المناسبة للعمل، وكذلك تحديد الطريقة المناسبة للتقييم، إضافة إلى تصميم النماذج الخاصة للتقييم.

ومما سبق يستنتج الباحث أن الأداء الوظيفي هو مجموعة المسئوليات والأنشطة والمهام والواجبات التي يتكون منها عمل الأفراد الذين يجب عليهم القيام بها على الوجه المطلوب، فضلاً عن تنفيذهم للأعمال والمهام والمسؤولية التي تكلفهم بها الجهة التي ترتبط وظيفتهم بها.

يشكل الفرد أهم مورد في أية مؤسسة تربوية، فالعمل الذي يؤديه يجعل أداءه سواء كان أداء إداري أو تنفيذي هو الأساس في أداء المؤسسة التربوية ككل، فضلاً عن ذلك فإنه يعتبر مخزون استراتيجي مهم، تملكه المؤسسة التربوية من أجل الوقوف في وجه التحديات والنمو والبقاء والازدهار، وبالتالي يمكن القول أن السبيل الوحيد للتميز والتفوق في المؤسسة، هو الأداء الجيد للفرد، باعتبار الأفراد هم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أية مؤسسة تربوية، والذي يتمثل من خلال ممارسة مختلف النشاطات، وذلك لبلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة، بحيث لا يمكن بلوغ أي هدف دون أن يكون هناك أي أداء حقيقي ينظر إليه.

وتعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءاً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم، كما يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

الجهات المشرفة على التعليم في مدينة القدس

يعتبر وضع التعليم في مدينة القدس معقد ومتداخل بسبب تعدد الجهات المشرفة على نطام التعليم فيها، مما ينعكس سلباً على توحد الجهود، ويعيق تبني استراتيجية موحدة حكيمة وواضحة المعالم للنهوض بقطاع التعليم في هذه المدينة.

بلغ عدد المدارس في مدينة القدس للعام الدراسي (2022-2023) (234) مدرسة تضم (10226) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة المعارف الإسرائيلية ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتتبع هذه المدارس لعدة مرجعيات وهي:

مدارس الأوقاف: تبعيتها الإدارية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتعمل تحت مظلة دائرة الأوقاف الأردنية، وتبلغ نسبة الطلبة المقدسيين فيها حوالي (13%) موزعين على (51) مدرسة، وتضم (1056) معلماً ومعلمة.

المدارس الخاصة: تبعيتها الإدارية للكنائس والجمعيات الخيرية والأفراد (مدارس المقاولات)، وهي ممولة بنسبة (75%) من بلدية القدس، وتبلغ نسبة الطلبة المقدسيين فيها حوالي (45%) موزعين على (84) مدرسة، وتضم (2299) معلماً ومعلمة .

مدارس المعارف: تتبع لوزارة المعارف الإسرائيلية وبلدية القدس، وتشمل مدارس ما زالت تطبق المنهاج الفلسطيني وأخرى تطبق المنهاج الإسرائيلي أو كلاهما معاً، وتبلغ نسبة الطلبة المقدسيين فيها حوالي (40%) موزعين على (93) مدرسة، وتضم (6775) معلماً ومعلمة.

مدارس الوكالة: تبعيتها الإدارية لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين التابعة للأمم المتحدة (UNRWA)، وتبلغ نسبة الطلبة المقدسيين فيها حوالي (2%) موزعين على (6) مدارس، وتضم (96) معلماً ومعلمة.

ومن الجدير بالذكر أنه حتى العام (2016) كان هناك (8) مدارس فقط من أصل (180) مدرسة في شرقي القدس يدرس فيها نظام البجروت الإسرائيلي، وبلغ عدد الطلاب فيها (2000) طالب بنسبة (2%)، مقابل (12) ألف طالب في العام (2022)، أي ما نسبته (10%) من عدد الطلبة في شرقي القدس. فجميع المدارس التي أقيمت في السنوات الأخيرة في شرقي القدس تعتمد نظام البجروت.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل إعطاء خلفية وافية عنه، كما وتم تقسيم الدراسات إلى ثلاث محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، واشتمل كل محور على الدراسات العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:

الاستقواء الإداري - الصمت التنظيمي - الأداء الوظيفي.

1- الدراسات المتعلقة بالاستقواء الإداري

أ- الدراسات العربية

أجرى العجمي (2021) دراسة هدفت إلى معرفة درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث استبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (139) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاءت المجالات حسب الترتيب التالي: الرقابة، التوجيه، التخطيط، وأخيراً مجال التنظيم. وأيضاً توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق دالة إحصائياً وفق متغير سنوات الخبرة في مجال الاستقواء الإداري.

ودار البحث في دراسة الشافعي (2021) حول الكشف عن درجة الاستقواء لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية نسبية بلغت (260) من المعلمين. أظهرت النتائج أن جميع مجالات الاستقواء جاءت بدرجة منخفضة. وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الاستقواء الإداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنطقة على جميع المجالات، ماعدا مجال الاستقواء الاجتماعي، وقد جاءت الفروق تعزى لمتغير المدينة.

وقامت المساعيد (2020) بدراسة درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (385) من المعلمين. أظهرت النتائج أن مستوى

الاستقواء الإداري لدى معلمي المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الاستقواء الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وإلى وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وإلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وسعت دراسة الخوالده والهاجري (2019) التعرف إلى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (391) من المعلمين. أظهرت النتائج أن درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وأن دافعية المعلمين نحو عملهم جاءت بدرجة مرتفعة. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق لدرجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة علي (2018) التعرف إلى درجة شيوع ظاهرة الاستقواء لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم التحقق من أهداف الدراسة باستخدام استبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (120) معلماً و(213) معلمة في منطقة لواء الجامعة. أظهرت النتائج أن درجة شيوع ظاهرة الاستقواء لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت قليلة. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق لدرجة شيوع ظاهرة الاستقواء تعزى لمتغير الجنس ولمتغير المؤهل العلمي، ومن جهة أخرى أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، وقد كانت الفروقات لصالح سنوات الخبرة من (3 – 5) سنوات.

وهدفت دراسة عطاري والموسى (2015) التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في مواجهة ظاهرة انتشار الاستقواء في المدارس الحكومية لمديرية جرش من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة طبقية عنقودية تكونت من (345) من مديري ومعلمي المدارس. أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في مواجهة تفشي ظاهرة الاستقواء في المدارس

الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما أجرى محافظة وأبو عواد (2015) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الإنجاز بالعمل لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في عمان في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثتان الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (310) من المعلمين والمعلمات. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الممارسات التسلطية التي يتعرض لها المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية كان بمستوى متوسط، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق لدرجة الممارسات التسلطية لمديري المدارس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، كما وأظهرت النتائج وجود فروق لبعدي الوقت والجهد لصالح الذكور.

وأجرى الزعبي ومهيدات (2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون والعوامل المسببة لها في كلية اربد وكلية توليدو في الأردن. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة باختيار كلية حكومية (إربد) وأخرى خاصة (توليدو)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (156) من العاملين في كلية إربد و (62) من العاملين في كلية توليدو. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات التنمر في كلية إربد جاء بدرجة عالية، وفي كلية توليدو جاء بدرجة متوسطة، وأن العوامل المرتبطة بسلوكيات التنمر جاءت بدرجة عالية في كلية إربد ومعتدلة في كلية توليدو. كما و أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين سلوكيات التنمر والعوامل المرتبطة بها في الكليتين.

وتناولت دراسة القضاة (2013) النظرة الإسلامية نحو سلوك الاستقواء من حيث أشكاله وآثاره ونماذجه، وكذلك مدى انتشار ظاهرة الاستقواء في المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمتعلمين في مدينة إربد في الأردن، كما هدفت إلى تعرف مدى توافر مقومات البيئة المدرسية الآمنة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (281) معلماً و(805) متعلماً. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين مدى انتشار سلوك الاستقواء ومدى توافر مقومات البيئة المدرسية الآمنة.

ب- الدراسات الأجنبية

قامت شيلر وآخرون (Scheeler & et al, 2022) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى انتشار مشكلة الاستقواء الإداري في المدارس وتأثيرها على المعلمين والطلاب والمدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (173) من معلمي التربية العامة والخاصة. أظهرت النتائج أن معلمو التربية الخاصة أبلغوا عن مستوى عال وبشكل ملحوظ من الاستقواء في مكان العمل مقارنة مع معلمي التعليم العام، وأن الدعم الإداري كان غير مرضي وهو من العوامل الأكثر أهمية والتي تسهم في عدم الرضا في مكان العمل بشكل عام. كما وأظهرت النتائج أن المعلمات أكثر عرضة للاستقواء من المعلمين.

تناولت دراسة سيتياوان وآخرون (Setiawan & et al, 2021) الاستقواء من قبل المديرين في المدارس الثانوية وأثره على أداء المعلمين في مدينة تاميل نادو في الهند. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي والنوعي، واستخدمت أداتي المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (40) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. أظهرت النتائج أن الدافع، ومكان العمل الإيجابي، وعدم التعرض للاستقواء أو التحريض من قبل المديرين يزيد من أداء المعلمين. و أظهرت النتائج أيضاً أنه يمكن أن يكون للتعاون بين المعلمين دور في الحد من الاستقواء من قبل المديرين عليهم. كما وأظهرت النتائج أن حوالي (25) من (40) معلماً شملهم الاستطلاع تعرضوا للترهيب من قبل المديرين.

وتناولت دراسة ويت وجاكوبس (Wet & Jacobs, 2021) الاستقواء في مكان العمل والإساءة العاطفية والمضايقة في المدارس في سنغافورة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي. أظهرت النتائج وجود تأثير للعلاقات المختلفة مثل تأثير علاقة المدرس بالمدير، والمدرس بالطالب، والمدرس بالمدرس. كما وأظهرت النتائج أن هناك مجموعة من أعمال التنمر يجب أن تدرج تحت أعمال البلطجة في المدارس، وأن هناك آثار سلبية للتنمر في مكان العمل في المدارس على الضحايا أنفسهم وعلى المدارس كمنظمة.

سعت دراسة سالين وبوكشتات (Saline & Buckstadt, 2020) إلى تعرف الفهم المشترك المتعلق بالاستقواء في مكان العمل ضمن الإعدادات التعليمية في فنلندا بوصفها شكلاً من أشكال الاستقواء، وأيضاً هدفت الدراسة الوقوف على الأسباب والنتائج المرتبطة بالاستقواء في مكان

العمل. اتبعت الدراسة المنهج التجريبي، وتكونت العينة التجريبية من (249) من العاملين في ثماني مؤسسات. أظهرت النتائج أن العاملين ينظرون إلى الاستقواء ضمن مكان العمل على أنه يمثل سلوكاً مطولاً من الإهانة ومن الترصد الشديد لهم، إضافة إلى المراقبة المستمرة في مكان العمل ضمن السياق التعليمي. وأظهرت النتائج أيضاً أن العاملون الذين يتعرضون إلى الاستقواء يكون لديهم شكاوى متكررة كالتوتر، والاكتئاب، والقلق، وأيضاً يتطور الأمر لديهم إلى النية في ترك العمل.

وأجرى سوراج وآخرون (Sooraj & et al, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى الاستقواء من قبل المديرين والمسؤولين على المعلمين في بيروت في لبنان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (40) معلماً ومعلمة من المدارس الإبتدائية والمتوسطة والثانوية. أظهرت النتائج أن (70٪) من المعلمين يعتقدون أن المديرين كانوا مسؤولين عن الإساءة مقارنة ب (85%) من المعلمات، علاوة على ذلك لا يدرك المديرون أن المشكلة تكمن في الإهمال الإداري للمعلمين. وأشار (20٪) من المعلمين إلى أن المعلمين أنفسهم هم سبب سوء المعاملة، بينما ادعى آخرون أنه على الرغم من ضعف المعلمين، إلا أنه لا ينبغي تشجيع المدير لاستغلالهم. وأظهرت النتائج أن كفاءة المعلم تتحسن بالإلهام، والبيئة الجيدة، وعدم الاستقواء من قبل المديرين. كما وأظهرت النتائج أيضاً أن السبب الرئيسي الذي يجب إلقاء اللوم عليه هو إهمال المعلمين، وأن عمل المعلم الجماعي سيلعب دوراً في كبح هذه الظاهرة.

وتناولت دراسة بيرنوتايت ومالنايوسكين (Bernotaite & Malinauskiene, 2017) تقييم الارتباطات بين الضيق النفسي وتعرض المعلمين للاستقواء في مكان العمل من قبل المديرين في مدينة كاوناس في ليتوانيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (517) معلماً ومعلمة من (13) مدرسة ثانوية. أظهرت النتائج أن الاستقواء في مكان العمل كان سائدًا، وأن (25%) من المعلمين يعانون من ضائقة نفسية نتيجة استقواء المديرين عليهم، وأن ما نسبته (25.6%) من المعلمين يعانون من إجهاد عاطفي مرتفع نتيجة عدم وجود دعم إدارى كافي لهم، وأن ما يقرب من نصف المستجيبين (47.4٪) أفادوا بوجود ضغوط وظيفية، وأن ما نسبته (59.6٪) من المعلمين يعانون من عدم وجود دعم اجتماعي في العمل. كما وأظهرت النتائج أن المعلمات أكثر عرضة للاستقواء الإداري من المعلمين ومن الزملاء في العمل.

وتناولت دراسة دي فوس وكريستين (De Vos & Kirsten, 2015) طبيعة الاستقواء في مكان العمل الذي يعاني منه المعلمون من ممثلي الإدارة والآثار الصحية البيولوجية النفسية له في مدارس ليسوتو في جنوب إفريقيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة الشخصية أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (27) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن الاستقواء يرتكب في الغالب من قبل مديري المدارس الذين غالباً ما يستخدمون الزملاء كمتواطئين، وأن الاستقواء يميل في الغالب إلى أن يكون ذات طبيعة نفسية، كما أفاد أفراد عينة الدراسة أنهم عانوا من مشاكل صحية جسدية ونفسية واجتماعية مختلفة بعد تعرضهم لهذا النوع من الإيذاء، كما أن لصحة المعلمين الضحايا تأثير كبير على عملية التعليم والتعلم، حيث تعمل كحاجز أمام التعلم، مما قد يكون له تأثير سلبي على الثقافة التنظيمية في جنوب إفريقيا.

ودار البحث في دراسة أفروز وشفقات (Afroz & Shafqat, 2015) حول الكشف عن طبيعة الاستقواء وأسبابه والآثار المترتبة عليه في المدارس الإبتدائية في مقاطعة إسكندر أباد في إيران. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البينات، تم اختيار عينة عشوائية من المدارس الإبتدائية تكونت من (234) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن دور الإدارات المدرسية في مواجهة سلوك الاستقواء جاء بدرجة منخفضة، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارات المدرسية في مواجهة سلوك الاستقواء تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وأجرى كويف (Kõiv, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى التغييرات على مدى فترة عشر سنوات في انتشار الاستقواء الذي يستهدف المعلم في أستونيا. استخدمت الدراسة المنهج المقارن لدراستين أجريتا على بعد (10) سنوات من بعضهما بواسطة نفس الباحث، حيث تم إجراء مقارنة بين المشاركين من التقارير الذاتية للمعلمين بعينة قدرها (573) معلماً ومعلمة في عام (2003) ومقارنتها بدراسة أخرى أجريت في عام (2013) أجريت على (564) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج وجود زيادة كبيرة خلال عشر سنوات في انتشار التنمر المستهدف في (المعلم - التلميذ)، (المعلم - المعلم)، (المعلم - مدير المدرسة)، وكذلك العلاقات بين المعلم وأولياء الأمور عبر فئات مختلفة من الإيذاء متمثلة في: الوضع المهني، تهديد المكانة الشخصية، العزلة، والاعتداء الجسدي.

أما دراسة بولات (Polat, 2015) فقد هدفت التعرف إلى واقع العلاقة بين الاستقواء والصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مدينة أنقرة في تركيا. اتبعت الدراسة

المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البينات، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (312) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقواء والصمت التنظيمي لدى المعلمين.

وتناولت دراسة ماتسيلا و كرستن (Matsela & Kirsten, 2014) عرض لتجارب المعلمين وتأثير الاستقواء في مكان العمل على صحتهم في المدارس الثانوية في منطقة ماسيرو في جنوب إفريقيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة الشخصية أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (21) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن الاستقواء ضد المعلمين في مكان العمل منتشر بشكل كبير، كما تبين أن الاستقواء في مكان العمل كان له تأثير خطير على صحة المعلمين على جميع المستويات، كالمستويات البيولوجية والنفسية والروحية والبيئية والميتافيزيقية التي يمكن اعتبارها صدمة عمل. كما أظهرت النتائج أن مصادر الاستقواء في مكان العمل التي يعاني منها المعلمون هي إدارة المدارس متمثلة في المديرين على المستوى الأول، يليها الزملاء، ثم الآباء والمجتمع بدرجة أقل.

2- الدراسات المتعلقة الصمت التنظيمي

أ- الدراسات العربية

أجرت أحمد (2022) دراسة حول أثر الصمت التنظيمي على الاتجاهات الوظيفية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الزقازيق في مصر. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (312) من العاملين في الإدارة العامة في جامعة الزقازيق تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الصمت التنظيمي والاتجاهات الوظيفية. كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الصمت التنظيمي تعزى لمتغير درجة الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، بينما لم تظهر النتائج فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي.

دار البحث في دراسة الريثي (2021) حول أسباب ميل العاملين بإمارة منطقة جازان في المملكة العربية السعودية إلى سلوك الصمت التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (310) من المعلمين. أظهرت النتائج أن توافر كل من العدالة الإجرائية، وتقدير الذات، والتواصل الفعال، ومدة الخدمة يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً على سلوك صمت العاملين. كما وتبين تأثير كل من اتجاهات الإدارة العليا الداعمة للصمت،

واتجاهات المشرفين الداعمة للصمت تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك صمت العاملين. إضافة إلى ذلك لم يثبت وجود تأثير معنوي لمركز التحكم على سلوك الصمت التنظيمي.

وقام حمودة (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر الصمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الأقسام الإدارية بالجامعات الفلسطينية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (220) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من العاملين في الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى). أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي كانت بدرجة متوسطة. وأيضاً توصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى الصمت التنظيمي تعود لمتغيرات (صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي الإيجابي)، بينما (صمت الفرصة، والصمت الدفاعي) كان تأثيرها ضعيفاً.

أجرى غليظ (2021) دراسة هدفت التعرف إلى الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: واقع المؤسسات التربوية أنموذجاً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (30) معلماً ومعلمة في المدارس الإبتدائية في ولاية قسنطينة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج وجود مستويات ضعيفة لأبعاد الصمت التنظيمي، وأن هناك جملة من الانعكاسات السلبية المترتبة عن الصمت تضر بأداء المعلم وبالمؤسسة ككل. كذلك أظهرت الدراسة نتائج ايجابية ضعيفة لانعكاسات الصمت التنظيمي مقارنة بسلبيات الصمت.

وأجرت الجزار (2021) دراسة هدفت التعرف إلى أسباب الصمت التنظيمي وسبل التغلب عليه في المدارس الإبتدائية في مصر. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (30) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن من هم أسباب الصمت التنظيمي لدى المعلمين هي الأسباب الإدارية مثل التغذية العكسية السلبية المستمرة، وقلة معرفة الإدارة بتوقعات المعلمين، بالإضافة الى الأسباب التنظيمية مثل خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، وعدم الثقة والخوف، وأخيراً أسباب فردية منها خشية المعلمين من فقدان وظائفهم عند التطرق لمشكلة تخص المدرسة، وعدم التحدث عن عن السلبيات خوفاً من تقييم المدير، و تجنب تكوين علاقات اجتماعية في المدرسة، والالتزام بالصمت خلال الاجتماعات.

وأجرى الظفري (2020) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى المعلمين والإداريين بمدارس سلطنة عمان، وأيضاً دراسة الفروق بناء على سنوات

الخبرة، ونوع المدرسة، والجنس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث مقياسين أحدهما لقياس العدالة التنظيمية، والآخر لقياس الصمت التنظيمي، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (565) من المعلمين والإداريين. أظهرت النتائج انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى العينة، وأيضاً ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية، كما وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً للمتغيرات الديمغرافية الثلاثة في مستوى الصمت التنظيمي.

وأجرى بركات (2020) دراسة هدفت التعرف إلى أسباب الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (244) من الأكاديميين والإداريين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن الأسباب وراء الصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أسباب الصمت التنظيمي تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة والرتبة الأكاديمية.

وهدفت دراسة هواري (2019) إلى قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المركز التعليمي في غيزان في الجزائر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (35) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن مستوى الصمت التنظيمي جاء بدرجة منخفضة، وجاء بعد خوف المدير من التغذية السلبية العكسية في المرتبة الأولى. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مظاهر الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

وتناولت دراسة غليظ (2019) واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الإبتدائي في ولاية قسنطينة في الجزائر، للتعرف على آراء المعلمين حول مستوى الصمت التنظيمي وأشكاله. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة مقياسين وهما مقياس سلوك الصمت التنظيمي ومقياس مناخ الصمت التنظيمي، تم اختيارعينة عشوائية تكونت من (30) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن سلوك الصمت التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وأما محدداته فقد جاءت بدرجة منخفضة جداً.

وسعت دراسة خطايبة (2018) إلى تعرف واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في إربد في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي

المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (235) فرداً. توصلت النتائج إلى أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في إربد من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الصمت التنظيمي تعزى إلى متغيرات الخبرة والجنس والتخصص. كما أظهرت النتائج أن درجة المشكلات التي تؤدي للصمت التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

ب- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة يولكو و سيلفيتوبو (Yolcu & Selvitopu, 2022) التعرف إلى العلاقة بين مستويات الصمت التنظيمي للمعلمين في مؤسسات التعليم الثانوي العامة وسلوكيات استقلاليتهم في محافظة قونية مديرية مرام في تركيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (506) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصمت التنظيمي للمعلمين في مؤسسات التعليم الثانوي والسلوك المستقل للمعلمين. كما أظهرت النتائج أن مستويات الصمت التنظيمي للمعلمين في مستوى التعليم الثانوي تعد مؤشراً هاماً على سلوكيات استقلالية المعلم.

وتناولت دراسة إبيك (İPEK, 2020) تحديد مستويات المعارضة التنظيمية للمعلمين وعلاقتها بالصمت التنظيمي في المدارس الثانوية في تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة االدراسة من (536) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن تصورات المعلمين للصمت التنظيمي كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستويات الإدراك التنظيمي للمعارضة لدى المعلمين وتصورات الصمت التنظيمي.

وتناولت دراسة جولينك (Gülenç, 2019) العلاقة بين الصمت التنظيمي والسخرية التنظيمية التي يتعرض لها المعلمون في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي والالتزام التنظيمي في مقاطعة قونية بمنطقة كولو في تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (65) مدرسة حكومية و (644) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن المعلمون يتعرضون للمضايقات بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى ذلك تحدث سلوكيات الصمت التنظيمي للمعلمين على مستوى أقل، وأن المعلمين يظهرون سلوك استخفاف عاطفي نتيجة الصمت التنظيمي، وأن مستويات مهاجمة المعلمين اختلفت تبعاً لمتغير الجنس، فوجد أن الإناث أكثر عرضه

للهجوم مقارنة بالذكور. كما أظهرت النتائج أنه مع زيادة مستويات المهاجمة للمعلمين يزداد الصمت التنظيمي ومستويات السخرية التنظيمية.

وأجرى كوسيه وكوسيه (Köse & Köse, 2019) دراسة هدفت إلى تحليل تصور المعلمين عن الصمت التنظيمي من حيث بعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين في المدارس الحكومية الواقعة داخل المناطق المركزية في كهرمان مرعش والأناضول جنوب تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الصمت التنظيمي، وأن المعلمات يواجهن مستوى مرتفع من الصمت التنظيمي عنهم من الذكور، إلى جانب ذلك لا يختلف تصور المعلمين للصمت التنظيمي بشكل كبير عبر المتغيرات الديموغرافية. وكذلك أظهرت النتائج أن المتغيرات الديموغرافية ليست مؤشراً مهماً على تصور الصمت التنظيمي للمعلمين سواء الذكور أو الإناث.

وتناولت دراسة كاكال (Çakal, 2018) الكشف عن العلاقة بين تصورات المعلمين حول المشاركة في إدارة المدرسة والهدوء التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة تكيرداغ ومراكز مدنها في تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (501) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن المعلمين كان لديهم مستوى عال من الآراء الإيجابية حول المشاركة في إدارة المدرسة مقارنة بالمعلمات، وأن تصورات المعلمين والمعلمات حول سلوك الصمت التنظيمي كانت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي والرغبة في المشاركة في إدارة المدرسة لدى افراد عينة الدراسة ولصالح المعلمات. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية هامة وإيجابية بين المشاركة في الإدارة وانخفاض درجة الصمت التنظيمي لدى عينة الدراسة.

قام زلفو (Zülfü, 2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي والصمت التنظيمي وتصورات الالتزام العاطفي للمديرين والمعلمين العاملين في المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (706) من المعلمين ومديري المدارس. أظهرت النتائج أن القيم التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي. كما وأظهرت النتائج أيضاً أن القيم التنظيمية لها تأثير سلبي على الصمت التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي.

وتناولت دراسة أكارايا وأكتوران (Acaraya & Akturan, 2015) تأثير أبعاد الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية للسلوكيات في مدارس إسطنبول في تركيا. استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، عبر اختبار برنامج متعدد الأبعاد لمقارنة آثار الصمت التنظيمي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (462) معلماً ومعلمة يعملون بدوام كامل في مدارس إسطنبول، حيث تم توفير البيانات من خلال استبيان تم تنظيمه وفقاً لأسئلة الدراسة. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة الصمت المطبق والصمت الدفاعي، وجاء لصالح المعلمات. كذلك أظهرت النتائج أن الصمت الاجتماعي الإيجابي له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية وجاء لصالح المعلمات أيضاً.

أجرى أهنجر وبوروماند وحامي (Ahangar, Borouman & Hami, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين اللامبالاة التنظيمية والجمود التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي لدى موظفي الإدارة العامة للرياضة والشباب في ايران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (114) من موظفي الإدارة العامة للرياضة والشباب في إيران. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً بين اللامبالاة التنظيمية والجمود التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي لدى موظفي المديرية العامة للرياضة والشباب في فارس.

وأجرى هاربالیوغلو وجولتكين (Harbalioglu & Gultekin, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أسباب الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة كيليس أراليك في تركيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (150) فرداً، أظهرت النتائج أن معظم العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يظلون صامتين بسبب الخوف من قطع العلاقة لأسباب إدارية وتنظيمية. كما تبين أن هناك علاقة سلبية وضعيفة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتناولت دراسة نوجابسي وأوزبوي (Nojabace & Osboei, 2014) الكشف عن العلاقة بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين غرب مقاطعة مازندران في إيران. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (121) من المعلمين والمعلمات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، كما تبين وجود علاقة بين العوامل الشخصية والعوامل الإدارية، والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

أما دراسة التينكورت (Altinkurt, 2014) فقد هدفت التعرف إلى تأثير مستويات العدالة التنظيمية على الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية في مدينة كوتايا في تركيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن وجهات نظر المعلمين حول أبعاد العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والتفاعلية، جاءت علاقتها سلبية مع الصمت الدفاعي، والصمت الإذعاني، إلا أنها أظهرت علاقة إيجابية مع الصمت الاجتماعي.

3- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

أ- الدراسات العربية

أجرى طنبوز ودبوس وجلاد (2022) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (159) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءا بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والرتبة العلمية. كما و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وأجرى أحمد (2021) دراسة هدفت التعرف إلى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (160) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة جاءا بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

هدفت دراسة عويس (2021) إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين في عجلون في الأردن.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة استبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديموقراطي، ثم النمط الأوتوقراطي، ومن ثم النمط المتسيب أو المتساهل. كما وأظهرت النتائج أن هناك أثر للنمط القيادي على سلوك المعلمين، حيث بينت النتائج أن معلمي المدارس التي يديرها مديرين من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل، وأيضاً الأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، إضافة إلى أنهم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وجاء بعد ذلك النمط المتسيب تلاه النمط الديموقراطي. كما وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية على النمط القيادي في سلوك المعلمين.

وهدفت دراسة الأقرع (2020) التعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية في فلسطين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، تم اختيار (190) من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة نحو دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية كانت مرتفعة بشكل عام. كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي وكانت لصالح الدبلوم، وسنوات الخبرة وكانت لصالح(5)سنوات فأقل.

وأجرى أبو لبدة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (212) من العاملين في مديريات التربية والتعليم في غزة. أظهرت النتائج أن درجة توافر العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة لدرجة توافر العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهدفت دراسة شريف (2019) التعرف إلى مدى استخدام عناصر الإدارة الالكترونية ومساهمتها في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار (37) من العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولايتي المسيلة وبرج بوعريريج في الجزائر بالطريقة العشوائية، أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

أجرى الخضير (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تحقيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (370) من المديرين والإداريين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت النتائج أن درجة تطبيق عينة الدراسة لمبادئ الحوكمة كانت بدرجة متوسطة، وأن أداءهم الوظيفي جاء بدرجة متوسطة أيضاً، وأن هناك علاقة ايجابية بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وأجرى سكر (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (221) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة التميز لرؤساء الأقسام والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لإدارة التميز ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أما دراسة شكري (2016) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (229) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وأيضاً

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة).

وهدفت دراسة الغامدي (2015) التعرف إلى مدى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مدينة الطائف المطبقة لبرنامج تطوير في المجالات التالية: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة). استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً و (121) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن متوسط مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة جاءت بدرجة عالية جداً. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المعلمين، وأيضاً فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية لصالح أقل من (10) سنوات، وفروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وتناولت دراسة معاني (2015) مدى درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من قسمين هما: (الرضا الوظيفي، والتحفيز)، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (385) من االمديرين والمديرات. أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة جداً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التحفيز، كما وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي جاءت بدرجة كبيرة.

وأجرى ماضي (2014) دراسة هدفت التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (344) من العاملين في الجامعات الفلسطينية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والفئة العمرية وسنوات الخبرة ومدة العمل. وأن من أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي هي فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية

والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

ب- الدراسات الأجنبية

سعت دراسة توروبوفا ومايبرغ وجوهانسو Toropova, Myberg & Johanso, (2021) التعرف إلى علاقة الرضا الوظيفي للمعلم وأهمية ظروف العمل المدرسي وأثرهم على الأداء الوظيفي للمعلم في السويد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من معلمي الصف الثامن في مادة الرياضيات. أظهرت النتائج وجود ارتباط جوهري بين ظروف العمل في المدرسة ورضا المعلم الوظيفي، وكانت تصورات المعلم عن انضباط الطلاب في المدرسة هي العوامل الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي، مما كان له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلم. وفيما يتعلق بخصائص المعلم، تميل المعلمات إلى التطور المهني أكثر من المعلمين الذكور، لكن المعلمين من الذكور هم الأكثر فاعلية في امتلاك مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن العلاقة بين مدى تعاون المعلم والوظيفة كانت الموافقة على أنه كلما زاد رضا المعلم كان لذلك أثر إيجابي على أداءه الوظيفي.

وتناولت دراسة جوسمان (Gusman, 2020) العلاقة بين أسلوب القيادة للمدير والأداء الوظيفي للمعلم في المدارس الإعدادية في مناطق باليمبايان في أندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (98) معلماً و (78) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج وجود علاقه إيجابية بين أسلوب القيادة لمدير المدرسة وأداء المعلم. وأظهرت النتائج أيضاً أن القيادة بصورة ديموقراطية واستخدام القوانين بشكل عادل بين المعلمين له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين، في حين أن القيادة بشكل فردي ودون إعارة اهتمام لآراء المعلمين وتفهم طلباتهم واحتياجاتهم لتحسين الأداء ينعكس بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة كارتيني وآخرون (Kartini & et al, 2020) التعرف إلى تأثير قيادة المدير، الإشراف الأكاديمي، والكفاءة المهنية على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية فى مدينة بانيواسين في أندونسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (128) معلماً ومعلمة من (6) مدارس ثانوية. أظهرت النتائج أن هناك تأثير كبير بين قيادة المدير وأداء المعلمين، وأن هناك تأثير كبير بين الإشراف الأكاديمي وأداء المعلمين، وأن

هناك تأثير كبير بين الكفاءة المهنية وأداء المعلمين، وأن هناك تأثير كبير على القيادة الأكاديمية للمدير والإشراف والكفاءة المهنية في نفس الوقت على أداء المعلمين.

وسعت دراسة بوديونو وآخرون (Budiyono & Fitria, 2020) التعرف إلى تأثير الإشراف الرئيسي والمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلم، في مقاطعتي موارا سوجيهان وماكارتي جايا في أندونيسيا. استخدمت الدارسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (58) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي ومعنوي لرقابة المدير والإشراف والمناخ التنظيمي على أداء معلمي المرحلة الثانوية، وجاء لصالح عينة الدراسة من المعلمات.

وهدفت دراسة وولماسي وآخرون (Wolomasi & et al, 2019) التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء معلمي المرحلة الإبتدائية في منطقة بوفن ديجويل في غينيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (352) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمعلمي عينة الدراسة، وأن تعزيز رضا المعلم يتناسب طردياً مع أداء المعلم الوظيفي، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلم.

هدفت دراسة سوهارسو وآخرون (Suharso & et al, 2019) التعرف إلى تأثير قيادة المديرين وبيئة العمل ودوافع الانتماء على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين المعتمدين في المدارس المهنية الخاصة في مدينة تيغال بأندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (26) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أظهرت النتائج أن قيادة المدير، وبيئة العمل، والدافع للانتماء كانت مدركة جيداً من قبل المعلمين بنسبة أكبر منها لدى المعلمات. كما أظهرت النتائج أن لكل من القيادة الرئيسية وبيئة العمل تأثيرات مباشرة على تحسين أداء المعلم المعتمد، وأنه يمكن تحسين أداء المعلم من خلال قيادة المديرين وبيئة العمل المواتية.

وسعت دراسة موانجي ونجوجونا (Mwangi & Njuguna, 2019) التعرف إلى استراتيجيات تقييم الأداء لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مقاطعة كيامبو في كينيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (58) معلماً ومعلمة و (22) مديراً ومديرة في (22) مدرسة ثانوية عامة في مقاطعة كيامبو. أظهرت النتائج

أن المعايير/ الأهداف وقياس ومراقبة الأداء وإدارة جودة العمل والمكافآت/ الأجر تؤثر على أداء المعلم بشكل إيجابي وملحوظ. كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تقييم الأداء ضرورية لإرضاء المعلمين والحفاظ على ولائهم في المستقبل، وأن المعلمين راضون عن المكافآت الخارجية المقدمة من المنظمة مثل: الأجور.

وتناولت دراسة ليان وآخرون (Lian & et al, 2019) علاقة الذكاء العاطفي للمعلمين والكفاءة الذاتية، واختبار ما إذا كانت هذه العلاقة تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس المتوسطة في بكين في الصين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (467) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن هناك تأثير للذكاء العاطفي على الكفاءة الذاتية بصورة إيجابية، وكان بنسبة أكبر لدى الإناث منه مقارنة بالذكور، مما يشير إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى الكفاءة الذاتية وفي العملية التعليمية والأداء الوظيفي للمعلم.

هدفت دراسة فيتريا (Fitria ,2018) التعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية والثقة من خلال الأداء الوظيفي للمعلم في المدارس الثانوية في باليمبانج في أندونسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (326) معلمة و (773) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مباشرة لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء المعلمات أكثر منها لدى المعلمين، وأن هناك تأثير إيجابي مباشر للثقة في أداء المعلمين أكثر منها لدى المعلمات، وأن الثقافة التنظيمية الجيدة والثقة هي العوامل التي يمكن أن تشجع على أداء المعلم الجيد.

ودار البحث في دراسة واسرمان (Wasserman, 2016) حول العلاقة بين أسلوب المدير والرضا الوظيفي للمعلمين في عملهم في ولاية مينسوتا في أمريكا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (137) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية والثانوية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية كبيرة بين أسلوب الإدارة لدى المدير وتصور المعلم لمهنة التدريس على أنها إيجابية. كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب الإدارة واستعداد المعلم لتكريس نفسه لنشاطات ومبادرات متعلقة بالتدريس. إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلم للمهنة على أنها إيجابية وبين الأداء الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة، أن ظاهرة الاستقواء تعد من الظواهر المهمة على الصعيد التربوي، حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن ظاهرة الاستقواء ترتبط وتؤثر بشكل مباشر على العديد من جوانب حياة المعلمين خاصة فيما يتعلق بالصمت التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم، وقد قدم الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، حيث عرض لكل دراسة من الدراسات السابقة هدفها والمنهج الذي تتبعه والأدوات التي تستخدمها ومن ثم التوصل للنتائج التي أسفرت عنها كل دراسة، وتبين أن الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسات في المنهج واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، فجميعها استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت معظمها الاستبانة أداة لجمع المعلومات كدراسة الشافعي (2021) ودراسة العجمي(2021) ودراسة المساعيد (2020)، كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ماتسيلا وكريستين Matsela & (Kirsten, 2014) ودراسة دي فوس وكريستين (De Vos & Kirsten, 2015) في استخدام المقابلة أداة لجمع المعلومات، واختلفت مع دراسة سالين وبوكشتات (Saline & Buckstadt, 2020) والتي استخدمت المنهج التجريبي. كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراستها لبعض المتغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمعلم. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة ومجتمع الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الدراسة الأولى حسب علم الباحث والتي تناولت المتغيرات الثلاثة وهي الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم، وأيضاً الخروج بتصور مقترح لمعالجة ظاهرة الاستقواء الإداري في مدينة القدس، والذي يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أسئلتها وفرضياتها وبناء أدواتها وتحليل نتائجها.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداتا الدراسة

متغيرات الدراسة

إجراءات الدراسة

المعالجات الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تضمن هذا الفصل وصفاً كاملاً للإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، من حيث تحديد المنهج المستخدم، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وأداتا الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات، ودلالات صدقها، وثباتها، كما وأنه يتضمن بيان إجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية للبيانات، وتحليل البيانات النوعية، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه الكمي والنوعي، إذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات حول المتغيرات التي يتناولها، ومن ثم تحديد إذا كانت هناك علاقة بينهما، وتقصي طبيعة تلك العلاقة ووصف العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً باستخدام مقاييس كمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمعالجة البيانات الكمية التي حصل عليها الباحث من خلال أداة الاستبانة وعينة المعلمين، في حين استخدم المنهج الوصفي (النوعي) أو الكيفي لمعالجة البيانات التي حصل عليها من خلال أداة المقابلة والتي طبقت على مديري مدارس مدينة القدس.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مدينة القدس، خلال العام الدراسي (2022/ 2023)، والبالغ عددهم (10130) معلماً ومعلمة، إضافة إلى مديري هذه المدارس والبالغ عددهم (228) مديراً ومديرة. تم استثناء مدارس وكالة الغوث، وذلك بسبب قلة عددها، والبالغ (6) مدارس. وفقاً لبيانات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وإحصائيات وزارة المعارف الإسرائيلية، كما هو موضح في جدول (1) وجدول (2).

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب الجهة المشرفة

الرقم	الجهة المشرفة	عدد المدارس	عدد المعلمين والمعلمات	النسبة المئوية
1	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	51	1056	%10.42
2	وزارة المعارف الإسرائيلية	93	6775	%66.88
3	جهة خاصة	84	2299	%22.70
العدد الكلي		228	10130	%100

*المصدر: (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022)، (وزارة المعارف الإسرائيلية، 2022).

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات حسب الجهة المشرفة

الرقم	الجهة المشرفة	عدد المديرين والمديرات	النسبة المئوية
1	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	51	%22.37
2	وزارة المعارف الإسرائيلية	93	%40.79
3	جهة خاصة	84	%36.84
العدد الكلي		228	%100

*المصدر: (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022)، (وزارة المعارف الإسرائيلية، 2022).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، من المعلمين والمعلمات في مدارس مدينة القدس، وحرص الباحث على أن لا تقل نسبة العينة عن (5%) لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة. وبلغ عدد أفراد العينة المختارة (509) معلماً ومعلمة، والجدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب متغيراتها. كما تم اختيار عينة المديرين بالطريقة القصدية، وبلغ عددهم (21) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (9%) من مجتمع المديرين، والجدول (4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب متغيراتها. وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة فعلاً، بالإضافة إلى حجمها، تم الأخذ بعين الاعتبار طبقات المجتمع، مثلاً الجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وزارة المعارف الإسرائيلية، الجهة الخاصة)، بحيث تم اختيار العينة لتشمل جميع الجهات المشرفة، لضمان شمولية الدراسة، إضافة إلى متغير (طبقة) الجنس. ونظراً لتعذر اختيار العينة بشكل فردي من المعلمين، عمد الباحث إلى العينة العنقودية، بمعنى اختار المدرسة كنعقود، وشملت العينة العنقود كاملاً، أي جميع معلميها.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	166	32.60
	أنثى	343	67.40
المجموع		509	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	264	51.9
	ماجستير فأعلى	245	48.10
المجموع		509	%100
الجهة المشرفة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	12.00
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	66.20
	جهة خاصة	111	21.80
المجموع		509	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	79	15.50
	من 5 إلى 10 سنوات	118	23.20
	أكثر من 10 سنوات	312	61.30
المجموع		509	%100

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات حسب متغير الجنس والجهة المشرفة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	61.90
	أنثى	8	38.10
المجموع		21	%100
الجهة المشرفة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	6	28.58
	وزارة المعارف الإسرائيلية	9	42.84
	جهة خاصة	6	28.58
المجموع		21	%100

أداتا الدراسة

استخدم الباحث أداتين (الاستبانة والمقابلة) لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات المتعلقة بها من أجل التعرف إلى **واقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتطوير تصور مقترح** للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس:

الأداة الأولى: الاستبانة

قام الباحث بتطوير استبانة للتعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل دراسة العجمي (2021) ودراسة الشافعي (2021) ودراسة المساعيد (2020) ودراسة غليظ (2019) ودراسة الظفري (2020) ودراسة الأقرع (2020) ودراسة معاني (2015). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين، ملحق (1)، وهما:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، وهي البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة.

الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة بصورتهاالأولية، وعددها (67) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور، ضمت العديد من المجالات، وهي كالآتي:

1- **محور الاستقواء الإداري:** وتكون من (31) فقرة موزعة على المجالات الآتية:

أ- مجال التخطيط: ويتكون من (8) فقرات.

ب- مجال التنظيم: ويتكون من (8) فقرات.

ج- مجال التوجيه: ويتكون من (8) فقرات.

د- مجال التقويم: ويتكون من (7) فقرات.

2- **محور الصمت التنظيمي:** وتكون من (14) فقرة موزعة على مجالين:

أ- مجال صمت الإذعان: ويتكون من (7) فقرات.

ب- مجال الصمت الاجتماعي: ويتكون من (7) فقرات.

3- **محور الأداء الوظيفي:** وتكون من(22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات:

أ- مجال الأداء التعليمي: ويتكون من (8) فقرات.

ب- مجال المهارات: ويتكون من (6) فقرات.

ج- مجال السلوكيات: ويتكون من (8) فقرات.

وتمت الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق تدريج مقياس ليكرت الخماسي، وهي كالآتي: درجة كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، درجة كبيرة وتعطى (4) درجات، درجة متوسطة وتعطى (3) درجات، درجة قليلة وتعطى (2) درجات، درجة قليلة جداً وتعطى (1) درجات.

صدق الاستبانة

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، صدق المحكمين، والاتساق الداخلي:

1- صدق المحكمين

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات الفلسطينية والميدان التربوي، والبالغ عددهم (13) محكماً، ملحق (2). حيث طلب منهم إبداء الرأي في مجالات وفقرات الاستبانة، من حيث: مدى ملاءمة المجالات لمحاور الاستبانة، ووضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، بعد أن اطلع الباحث على ملاحظات المحكمين، قام برصد جوانب الاتفاق والاختلاف في ملاحظاتهم. ثم أخذ بالملاحظات المعبرة عن وجهات نظرهم والتي اتفق عليها (80%) من المحكمين فأكثر، كما أخذ بالملاحظات المنهجية واللغوية والنحوية الصحيحة بغض النظر عن عدد المحكمين الذين أشاروا إليها.

2- صدق الاتساق الداخلي

كما قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع مجالات كل محور من محاور أداة الدراسة، واتضح وجود دلالة إحصائية لجميع قيم معاملات الارتباط، وهذا يدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول (5,6,7) تبين قيم معاملات الارتباط ودلالتها الإحصائية.

جدول (5): قيم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس

رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.474^{**}	0.000	11	0.837^{**}	0.000	21	0.898^{**}	0.000
2	0.810^{**}	0.000	12	0.834^{**}	0.000	22	0.889^{**}	0.000
3	0.812^{**}	0.000	13	0.778^{**}	0.000	23	0.890^{**}	0.000
4	0.800^{**}	0.000	14	0.782^{**}	0.000	24	0.865^{**}	0.000
5	0.327^{**}	0.000	15	0.829^{**}	0.000	25	0.895^{**}	0.000
6	0.745^{**}	0.000	16	0.855^{**}	0.000	26	0.857^{**}	0.000
7	0.684^{**}	0.000	17	0.859^{**}	0.000	27	0.833^{**}	0.000
8	0.764^{**}	0.000	18	0.855^{**}	0.000	28	0.862^{**}	0.000
9	0.839^{**}	0.000	19	0.901^{**}	0.000			
10	0.787^{**}	0.000	20	0.890^{**}	0.000			

** دالة إحصائية عند 0.05

جدول (6): قيم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس

رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.882**	0.000	6	0.887**	0.000	11	0.854**	0.000
2	0.894**	0.000	7	0.885**	0.000	12	0.873**	0.000
3	0.910**	0.000	8	0.808**	0.000	13	0.814**	0.000
4	0.924**	0.000	9	0.915**	0.000	14	0.901**	0.000
5	0.918**	0.000	10	0.835**	0.000			

** دالة إحصائية عند 0.050

جدول (7): قيم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس

رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.795**	0.000	8	0.796**	0.000	15	0.870**	0.000
2	0.827**	0.000	9	0.737**	0.000	16	0.882**	0.000
3	0.794**	0.000	10	0.845**	0.000	17	0.791**	0.000
4	0.848**	0.000	11	0.808**	0.000	18	0.819**	0.000
5	0.824**	0.000	12	0.711**	0.000	19	0.829**	0.000
6	0.717**	0.000	13	0.786**	0.000	20	0.822**	0.000
7	0.831**	0.000	14	0.801**	0.000	21	0.801**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.050

ثبات الاستبانة

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية:

1- كرونباخ ألفا

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين (0.980)، و (0.977) لمستوى الصمت

التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم، و (0.973) لمستوى الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (8) يبين معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (8): نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
التخطيط	7	0.866
التنظيم	8	0.938
التوجيه	7	0.965
التقويم	6	0.961
الدرجة الكلية للاسقواء الإداري	**28**	**0.980**
صمت الإذعان	7	0.969
الصمت الاجتماعي	7	0.951
الدرجة الكلية للصمت التنظيمي	**14**	**0.977**
الأداء التعليمي	8	0.939
المهارات	6	0.907
السلوكيات	7	0.943
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	**21**	**0.973**

2- التجزئة النصفية

كما قام الباحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لأداة الدراسة ومجالاتها، وجاءت معاملات الثبات مرتفعة، حيث كانت الدرجة الكلية لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين (0.984)، و (0.984) لمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم، و (0.980) لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما هو موضح في جدول (9).

جدول (9): نتائج الثبات لمحاور الدراسة ومجالاتها بطريقة التجزئة النصفية

المجالات	عدد الفقرات	التجزئة النصفية
التخطيط	7	0.824
التنظيم	8	0.955
التوجيه	7	0.973
التقويم	6	0.969
الدرجة الكلية للاسقواء الإداري	**28**	**0.984**
صمت الإذعان	7	0.974
الصمت الاجتماعي	7	0.957
الدرجة الكلية للصمت التنظيمي	**14**	**0.984**
الأداء التعليمي	8	0.950
المهارات	6	0.906
السلوكيات	7	0.960
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	**21**	**0.980**

وعليه تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها، ملحق (3)، وتضمنت في صورتها النهائية:

الجزء الأول: متغيرات الدراسة الديموغرافية، وهي البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة.

الجزء الثاني: وتكون من محاور الاستبانة، وعددها ثلاثة، ضمت المجالات، وهي كالآتي:

1- **محور الاستقواء الإداري:** وتكون من (28) فقرة موزعة على المجالات التالية:

أ- مجال التخطيط: ويتكون من (7) فقرات.

ب- مجال التنظيم: ويتكون من (8) فقرات.

ج- مجال التوجيه: ويتكون من (7) فقرات.

د- مجال التقويم: ويتكون من (6) فقرات.

2- **محور الصمت التنظيمي:** وتكون من (14) فقرة موزعة على مجالين:

أ- مجال صمت الإذعان: ويتكون من (7) فقرات.

ب- مجال الصمت الاجتماعي: ويتكون من (7) فقرات.

3- **محور الأداء الوظيفي:** وتكون من(21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات:

أ- مجال الأداء التعليمي: ويتكون من (8) فقرات.

ب- مجال المهارات: ويتكون من (6) فقرات.

ج- مجال السلوكيات: ويتكون من (7) فقرات.

الأداة الثانية: المقابلة

استخدم الباحث المقابلة المقننة لجمع البيانات من بعض مديري المدارس حول الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، حيث تألفت بصورتها الأولية من سؤال واحد رئيس، تفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية، ملحق (4).

صدق أداة المقابلة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة المقابلة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات الفلسطينية والميدان التربوي والبالغ عددهم (13) محكماً، ملحق رقم (5)، حيث طلب منهم إبداء الرأي في أسئلتها من حيث: مدى وضوح الأسئلة وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الأسئلة للجانب المدروس، وإضافة أي ملاحظات أو تعديلات أو أسئلة يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج االمقابلة بصورتها النهائية، ملحق رقم (6)، وتكونت من السؤال الرئيس تفرع عنه (8) أسئلة فرعية، وجاءت على النحو الآتي:

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين؟

وتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين، كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى المديرين في مدارس مدينة القدس.

المتغير التابع الأول : تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدارس مدينة القدس.

المتغير التابع الثاني : تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس.

المتغيرات الوسيطة:

1- **متغير الجنس**.

2- **متغير سنوات الخبرة**: وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، 10 - 5 سنوات، أكثر من10 سنوات).

3- **متغير المؤهل العلمي**: وله مستويان: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

4- **متغير الجهة المشرفة:** وله ثلاث مستويات: (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وزارة المعارف الإسرائيلية، مدارس خاصة).

إجراءات الدراسة

بعد تحديد عنوان الدراسة، المتمثل في الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح، والموافقة على العنوان من قبل كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، قام الباحث بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة للمساعدة في إعداد أداتي الدراسة، الاستبانة والمقابلة، وبعد أن تحقق الباحث من الصدق والثبات، تواصل مع الجهات

المسؤولة للحصول على إحصائية بعدد معلمي ومعلمات ومديري ومديرات مدارس مدينة القدس وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وإحصائيات وزارة المعارف الإسرائيلية، وإحصائيات الجهة الخاصة، لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها. ثم حصل الباحث على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة، ملحق رقم (7)، للقيام بتطبيق أداة الاستبانة على مجتمعها إلكترونياً، في حين قام بإجراء المقابلات مع بعض مديري المدارس وجاهياً، ومع البعض الآخر عبر الهاتف، حيث قام الباحث بتسجيل البيانات وكتابة الملاحظات الرئيسية أثناء جلسة النقاش، وتراوحت مدة كل لقاء بين (20) إلى (30) دقيقة.

وبعد أن قام الباحث بجمع الاستبانات، وحصرها، وملاحظة مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن جميعها صالح للتحليل الإحصائي. بعد ذلك تم إدخال البيانات للحاسوب وإجراء التحليلات الإحصائية للاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS، وتحليل البيانات النوعية للمقابلات من خلال برنامج (MAXQDA-2022).

بعد ذلك تحصل الباحث على نتائج الدراسة وفق أسئلتها وفرضياتها، ومن ثم مناقشتها، وتفسيرها، وفق الأصول المنهجية المتبعة، والخروج بالتوصيات. وأخيراً جاء التصور المقترح، مستنداً إلى النتائج الكمية والنوعية للدراسة، ومبنياً على الأسس النظرية للدراسة، للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس، وما يترتب عليها من صمت تنظيمي، وأداء وظيفي.

المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية (الاستبانة)

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences). حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس ومستوى كل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

3- معامل كرونباخ ألفا (alpha Cronbach) وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة الاستبانة.

4- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، وثباتها بطريقة التجزئة النصفية.

5- اختبار (ت) (t-test) لمعرفة دلالات الفروق بين متوسطات متغير بمستويين.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات متغير بثلاث مستويات أو أكثر.

ولغرض تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

جدول (10): مقياس التصحيح الوزني الذي اعتمده الباحث

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 فأقل
منخفضة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
عالية	4.20-3.41
عالية جداً	4.21 فأعلى

كما استخدم الباحث النظرية المجذرة لتحليل البيانات النوعية، والتي تعتمد على استنباط الكلمات المفتاحية من النصوص التي تم جمعها، ثم استخراج الأنماط والفئات الأساسية منها (Core Category)، وحللت من خلال الجمع ثم الترتيب ثم التصنيف، وذلك باستخدام الترميز (Coding)؛ وذلك بالاعتماد على الملاحظات التي تم تسجيلها للعبارات والمفاهيم ذات العلاقة، وقورنت الرموز وجمعت ضمن مجموعات (ثيمات) وتم الدمج بين المتشابه منها، وحللت العلاقات فيما بينها، وذلك من خلال برنامج (MAXADA-2022).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تحليل نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)

تحليل نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

الفصل الرابع
عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية لأداة الاستبانة، وتحليل البيانات النوعية لأداة المقابلة. وقام الباحث خلال هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة وتحليلها وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

تحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)

نتائج السؤال الأول: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس، وذلك من خلال متوسطات فقرات محور الاستقواء الإداري ومجالاته والدرجة الكلية، ويبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التخطيط	2.87	0.96	متوسطة
3	التوجيه	2.72	1.27	متوسطة
2	التنظيم	2.65	1.08	متوسطة
4	التقويم	2.49	1.24	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.69**	**1.07**	**متوسطة**

الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس

تشير القيم الواردة في الجدول (11) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.69) وانحراف معياري (1.07)، وحصل مجال التخطيط على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.87)، يليه مجال التوجيه بمتوسط حسابي (2.72)، ويليه مجال

التنظيم بمتوسط حسابي (2.65)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، ومن ثم مجال التقويم بمتوسط حسابي (2.49) وجاء بدرجة منخفضة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس، وبما أن الدراسة هدفت التعرف الى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، وهم مجتمع الدراسة التي أخذت منه العينة، فهذا يستدعي تعميم نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث من العينة إلى المجتمع، وهذا هو هدف الدراسة الأساس، وهذا هو واقع الإحصاء الاستدلالي. ويتم ذلك إحصائياً من خلال ما يعرف بالتقدير النقطي (Point Estimation) أو التقدير بفترة (Interval Estimation) (Lind, Marshal & Wathen, 2011).

والتقدير النقطي يعني تقدير قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (معلمة المجتمع) من خلال قيمة المتوسط الحسابي للعينة (إحصاءة العينة)، بقيمة واحدة، قيمة نقطية، والقيمة الواحدة هذه هي قيمة المتوسط الحسابي المحسوب للعينة، فبما أن العينة ممثلة للمجتمع، وتم اختيارها عشوائياً، فإن المتوسط الحسابي للمجتمع هو نفسه المتوسط الحسابي للعينة، أي (2.69)، وانحراف معياري (1.07).

أما التقدير بفترة فيعني أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يقع خلال فترة من القيم، وليس له قيمة واحدة. ويتوقع أن تكون قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع (**μ**) داخل هذه الفترة، وهذا التقدير يسمى تقدير بفترة (Interval estimation) . وهذه الفترة المراد تحديد متوسط المجتمع خلالها تتحدد بدرجة ثقة معينة وتعتمد على مستوى الدلالة المشار إليه في فرضية الدراسة، فإذا رغب الباحث أن تكون درجة الثقة في نتائجه (95% مثلاً)، فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقع ضمن الفترة المحسوبة بدرجة ثقة (95%).

وجاء استخدام هذا الأسلوب لحساب متوسط المجتمع نتيجة الادعاء، أو الفرض، بأن المتوسط الحسابي للمجتمع ليس بالضرورة المتوسط الحسابي للعينة، أي أنه قد يكون هناك فرق بين المتوسطين، مما استدعى فحص الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فرق بين المتوسطين:

$$Ho: \mu = \bar{x}$$

وفي هذه الحالة يحدد الباحث درجة الثقة التي يريدها، وتتحدد من خلالها الفترة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي للمجتمع، وهي عادة (99%)، أو (95%)، وعليه تكون نسبة الخطأ (0.01)، أو (0.05)، وهو مستوى الدلالة أو ألفا (α).

وفترة الثقة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها تعطى بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\mu = \bar{x} \pm Z\alpha/2\ S/\sqrt{n} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \quad (1)$$

حيث أن:

μ: المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة،

$\bar{x}$: المتوسط الحسابي للعينة

S: الانحراف المعياري للعينة

n: عدد أفراد العينة

α: مستوى الدلالة

$Z\alpha/2$: القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد

وفي حال رغب الباحث بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع بدرجة ثقة (95%) مثلاً، تكون قيمة $Z_{\alpha/2}$ من الجداول الإحصائية (1.96)، وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في المعادلة (1)، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي للمجتمع: ($2.60 \leq \mu \leq 2.79$). وهذه هي الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهي فترة تقديرية، ولكنها بدرجة ثقة عالية (95%) ونسبة خطأ لا تتجاوز (5%). وعليه بإمكان الباحث أن يقول أن المتوسط الحسابي لواقع الاستقواء الإداري في مدارس مدينة القدس يقع ضمن الفترة (2.60 – 2.79)، وبدرجة ثقة مقدارها (95%)، أي أن الباحث يثق بنتيجته بنسبة (95%).

أما تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الاستقواء الإداري، فجاءت كما يأتي:

أولاً: مجال التخطيط

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط، ويبينها الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يفرض مدير المدرسة على المعلمين مواعيد اللجان والاجتماعات.	3.45	1.28	عالية
2	يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها والبت فيها بنفسه	3.35	1.21	متوسطة
3	يتدخل مدير المدرسة بعمل المعلمين عند إعدادهم لخطط الدروس اليومية	2.86	1.23	متوسطة
4	يتجاهل مدير المدرسة حاجات المعلمين عند إعداده للخطة السنوية للمدرسة	2.68	1.33	متوسطة
5	يتجاهل مدير المدرسة وضع خطط لترتيب المناسبات الاجتماعية للمعلمي	2.63	1.33	متوسطة
6	يفرض مدير المدرسة على المعلمين تنفيذ الخطط دون الأخذ بآرائهم	2.62	1.36	متوسطة
7	يعتبر مدير المدرسة المناقشة من قبل المعلمين مضيعة للوقت عند التخطيط لأمور المدرسة	2.52	1.29	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.87**	**0.96**	**متوسطة**

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (12) إلى أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يفرض مدير المدرسة على المعلمين مواعيد اللجان والاجتماعات " على أعلى متوسط حسابي (3.45)، ويليها فقرة " يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها والبت فيها بنفسه " بمتوسط حسابي (3.35). وحصلت الفقرة " يعتبر مدير المدرسة المناقشة من قبل المعلمين مضيعة للوقت عند التخطيط لأمور المدرسة " على أقل متوسط حسابي (2.52)، يليها الفقرة " يفرض مدير المدرسة على المعلمين تنفيذ الخطط دون الأخذ بآرائهم " بمتوسط حسابي (2.62).

ثانياً: مجال التنظيم

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم، ويبينها الجدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يجبر مدير المدرسة المعلمين القيام بأعمال معينة	3.25	1.22	متوسطة
2	يرفض مدير المدرسة تفويض صلاحياته للمعلمين	3.00	1.33	متوسطة
3	يتجاهل مدير المدرسة التنسيق مع المعلمين عند توزيع العمل	2.82	1.32	متوسطة
4	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأعمال إضافية	2.79	1.32	متوسطة
5	يتجاهل مدير المدرسة التنسيق بين وحدات العمل في المدرسة	2.68	1.29	متوسطة
6	يتدخل مدير المدرسة في أداء المعلمين خارج إطار مهامه بشكل مستمر	2.55	1.30	منخفضة
7	يتعمد مدير المدرسة التشكيك بقدرات المعلم أمام زملائه	2.16	1.33	منخفضة
8	يقوم مدير المدرسة بتوجيه (ألفاظ وعبارات) ساخرة للمعلمين	2.04	1.29	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.65**	**1.08**	**متوسطة**

يتضح من بيانات الجدول (13) أن (5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و (3) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يجبر مدير المدرسة المعلمين القيام بأعمال معينة " على أعلى متوسط حسابي (3.25)، ويليها فقرة " يرفض مدير المدرسة تفويض صلاحياته للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.00). وحصلت الفقرة " يقوم مدير المدرسة بتوجيه (ألفاظ وعبارات) ساخرة للمعلمين " على أقل متوسط حسابي (2.04)، يليها الفقرة " يتعمد مدير المدرسة التشكيك بقدرات المعلم أمام زملائه " بمتوسط حسابي (2.16).

ثالثاً: مجال التوجيه

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه، ويبينها الجدول (14).

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات دون مشاورة المعلمين	2.99	1.39	متوسطة
2	يستقوي مدير المدرسة بمركزه الوظيفي عند إصدار تعليماته للمعلمين	2.79	1.46	متوسطة
3	يوجه مدير المدرسة المعلمين لتنفيذ توجيهاته وتعليماته والتنازل عن آرائهم	2.71	1.33	متوسطة
4	يوجه مدير المدرسة المعلمين بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة	2.69	1.41	متوسطة
5	يرفض مدير المدرسة آراء المعلمين في الأمور المرتبطة بالعمل المدرسي	2.66	1.36	متوسطة
6	يهدد مدير المدرسة المعلمين باستخدام سلطاته الرسمية	2.63	1.45	متوسطة
7	يرفض مدير المدرسة تفسير توجيهاته الغير واضحة للمعلمين	2.60	1.38	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.72**	**1.27**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14) أن (6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يتخذ مدير المدرسة القرارات دون مشاورة المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (2.99)، ويليها فقرة " يستقوي مدير المدرسة بمركزه الوظيفي عند إصدار تعليماته للمعلمين " بمتوسط حسابي (2.79). وحصلت الفقرة " يرفض مدير المدرسة تفسير توجيهاته الغير واضحة للمعلمين " على أقل متوسط حسابي (2.60)، يليها الفقرة " يهدد مدير المدرسة المعلمين باستخدام سلطاته الرسمية " بمتوسط حسابي (2.63).

رابعاً: مجال التقويم

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم، ويبينها الجدول (15).

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتصيد مدير المدرسة أخطاء المعلمين عند تقييم أداءهم	2.73	1.43	متوسطة
2	يهدد مدير المدرسة المعلمين بالتقرير السنوي	2.50	1.40	منخفضة
3	يقلل مدير المدرسة من إنجازات المعلمين فترة التقويم	2.48	1.36	منخفضة
4	يتجاهل مدير المدرسة معايير التقييم المعتمدة	2.46	1.33	منخفضة
5	يرفض مدير المدرسة تقديم تغذية راجعة بشأن تقييم أداءهم	2.40	1.32	منخفضة
6	يحرم مدير المدرسة المعلمين من تقويم نتائج خططهم	2.39	1.30	منخفضة
الدرجة الكلية		**2.49**	**1.24**	**منخفضة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة و (5) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يتصيد مدير المدرسة أخطاء المعلمين عند تقييم أداءهم " على أعلى متوسط حسابي (2.73)، ويليها فقرة " يهدد مدير المدرسة المعلمين بالتقرير السنوي " بمتوسط حسابي (2.50). وحصلت الفقرة " يحرم مدير المدرسة المعلمين من تقويم نتائج خططهم " على أقل متوسط حسابي (2.39)، يليها الفقرة " يرفض مدير المدرسة تقديم تغذية راجعة بشأن تقييم أداءهم " بمتوسط حسابي (2.40).

يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاستقواء الإداري أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و (17) فقرة جاءت بدرجة متوسطة و (10) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يفرض مدير المدرسة على المعلمين مواعيد اللجان والاجتماعات " على أعلى متوسط حسابي (3.45)، وحصلت الفقرة " يقوم مدير المدرسة بتوجيه (ألفاظ وعبارات) ساخرة للمعلمين " على أقل متوسط حسابي (2.04).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدارس مدينة القدس، وذلك من خلال متوسطات فقرات محور الصمت التنظيمي ومجالاته والدرجة الكلية، ويبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدارس مدينة القدس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	صمت الإذعان	2.92	1.27	متوسطة
2	الصمت الاجتماعي	2.71	1.18	متوسطة
الدرجة الكلية		**2.81**	**1.19**	**متوسطة**

تشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول (16) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.81) وانحراف معياري (1.19)، وحصل مجال صمت الإذعان على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.92)، يليه مجال الصمت الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.71)، وجاءا بدرجة متوسطة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى الصمت التنظيمي في مدارس مدينة القدس، وبما أن الدراسة هدفت التعرف إلى مستوى الصمت التنظيمي في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، وهم مجتمع الدراسة التي أخذت منه العينة، فهذا يستدعي تعميم نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث من العينة إلى المجتمع.

وباستخدام التقدير النقطي، كما جاء سابقاً، المتوسط الحسابي للمجتمع هو نفسه المتوسط الحسابي للعينة، أي (2.81)، وانحراف معياري (1.19).

أما التقدير بفترة وباستخدام معادلة (1)، وبدرجة ثقة (95%)، يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلال الفترة: ($2.71 \leq \mu \leq 2.92$).

أما تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالي الصمت التنظيمي، فجاءت كما يأتي:

أولاً: مجال صمت الإذعان

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صمت الإذعان، ويبينها الجدول (17).

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صمت الإذعان مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتجنب المعلمون في المدرسة إبداء آرائهم خوفاً من اعتباره نقداً لسياسة المدير	3.08	1.37	متوسطة
2	يلتزم المعلمون الصمت خوفاً من غضب مدير المدرسة	3.06	1.37	متوسطة
3	يلتزم المعلمون الصمت أثناء الاجتماعات بأمور المدرسة	3.01	1.37	متوسطة
4	يتجنب المعلمون في المدرسة تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية غضب المدير	2.89	1.36	متوسطة
5	يتردد المعلمون بتقديم أية مقترحات عندما تطلب منهم خوفاً من ردة فعل المدير عليها	2.85	1.39	متوسطة
6	يشعر المعلمون بغياب الأمان الوظيفي بسبب إدارة المدير للمدرسة	2.82	1.48	متوسطة
7	يتعمد مدير المدرسة إسكات المعلمين الذين يبدون آراءهم	2.75	1.36	متوسطة
	الدرجة الكلية	**2.92**	**1.27**	**متوسطة**

يتضح من القيم الواردة في الجدول (17) أن جميع فقرات مجال الإذعان جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتجنب المعلمون في المدرسة إبداء آرائهم خوفاً من اعتباره نقداً لسياسة المدير " على أعلى متوسط حسابي (3.08)، ويليها فقرة " يلتزم المعلمون الصمت خوفاً من غضب مدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.06). وحصلت الفقرة " يتعمد مدير المدرسة إسكات المعلمين الذين يبدون آراءهم " على أقل متوسط حسابي (2.75)، يليها الفقرة " يشعر المعلمون بغياب الأمان الوظيفي بسبب إدارة المدير للمدرسة " بمتوسط حسابي (2.82).

ثانياً: مجال الصمت الاجتماعي

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصمت الاجتماعي، ويبينها الجدول (18).

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمجال الصمت الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتجنب المعلون إبداء النقد البناء في تصرفات زملاءهم	2.93	1.29	متوسطة
2	يكتفي المعلمون بتلقي التعليمات دون مناقشة خوفاً من ردود الفعل السلبية من قبل المدير	2.86	1.37	متوسطة
3	يشعر المعلمون بعدم الانتماء للمدرسة في غالب الأحيان	2.74	1.36	متوسطة
4	يفضل المعلمون العمل في المدرسة بشكل منفرد بعيداً عن زملائهم	2.70	1.29	متوسطة
5	يتجنب المعلمون التعبير عن آرائهم في ما يتعلق بالمدرسة حتى في غياب المدير	2.69	1.31	متوسطة
6	يشعر المعلمون بأن العمل في المدرسة غير آمن بسبب سياسة المدير الاستقوائية	2.61	1.45	متوسطة
7	يتجنب المعلمون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل المدرسي	2.45	1.27	منخفضة
	الدرجة الكلية	**2.71**	**1.18**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (18) أن (6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " يتجنب المعلون إبداء النقد البناء في تصرفات زملاءهم " على أعلى متوسط حسابي (2.93)، ويليها فقرة " يكتفي المعلمون بتلقي التعليمات دون مناقشة خوفاً من ردود الفعل السلبية من قبل المدير " بمتوسط حسابي (2.86). وحصلت الفقرة " يتجنب المعلمون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل المدرسي " على أقل متوسط حسابي (2.45)، يليها الفقرة " يشعر المعلمون بأن العمل في المدرسة غير آمن بسبب سياسة المدير الاستقوائية " بمتوسط حسابي (2.61).

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس، وذلك من خلال متوسطات فقرات محور الأداء الوظيفي ومجالاته والدرجة الكلية، ويبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	السلوكيات	3.92	0.78	عالية
2	الأداء التعليمي	3.91	0.76	عالية
3	المهارات	3.85	0.73	عالية
الدرجة الكلية		**3.90**	**0.72**	**عالية**

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (19) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس جاءت بدرجة عالية للدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.72). وحصل مجال السلوكيات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.92)، يليه مجال الأداء التعليمي بمتوسط حسابي (3.91)، ويليه مجال المهارات بمتوسط حسابي (3.85)، وجاءت جميعها بدرجة عالية.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس، أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة التي أخذت منه العينة، أي تعميم نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث من العينة إلى المجتمع، ومن خلال التقدير النقطي فإن المتوسط الحسابي للمجتمع هو نفسه المتوسط الحسابي للعينة، أي (3.90)، وانحراف معياري (0.72).

أما التقدير بفترة، ومن خلال معادلة (1) وبدرجة ثقة (95%)، فإن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يقع بين القيمتين ($3.84 \leq \mu \leq 3.97$).

أما تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات الأداء الوظيفي، فجاءت كما يأتي:

أولاً: مجال الأداء التعليمي

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء التعليمي، ويبينها الجدول (20).

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يؤمن المعلم برسالته السامية عند قيامه بالتدريس	4.05	0.94	عالية
2	يقوم المعلم بواجباته الوظيفية بغض النظر عن طبيعة علاقاته مع المدير	3.99	0.91	عالية
3	يمتلك المعلم المعرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إليه من قبل مدير المدرسة	3.96	0.87	عالية
4	يقوم المعلم في المدرسة بعمله التعليمي في المدرسة بمهنية	3.95	0.93	عالية
5	يلتزم المعلم بإنجاز العمل في الوقت المحدد المطلوب منه	3.94	0.88	عالية
6	يستخدم المعلم كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الأداء لديه	3.88	0.89	عالية
7	ينجز المعلم الخطة التدريسية في وقتها المحدد	3.82	0.89	عالية
8	يمتلك المعلم القدرة على اتخاذ القرار بخصوص عمله التعليم	3.74	0.96	عالية
	الدرجة الكلية	**3.91**	**0.76**	**عالية**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (20) أن جميع فقرات الأداء التعليمي جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يؤمن المعلم برسالته السامية عند قيامه بالتدريس " على أعلى متوسط حسابي (4.05)، ويليها فقرة " يقوم المعلم بواجباته الوظيفية بغض النظر عن طبيعة علاقاته مع المدير " بمتوسط حسابي (3.99). وحصلت الفقرة " يمتلك المعلم القدرة على اتخاذ القرار بخصوص عمله التعليمي " على أقل متوسط حسابي (3.74)، يليها الفقرة " ينجز المعلم الخطة التدريسية في وقتها المحدد " بمتوسط حسابي (3.82).

ثانياً: مجال المهارات

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات، ويبينها الجدول (21).

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل مع الطلبة	4.01	0.86	عالية
2	يتكيف المعلم مع ظروف العمل الصعبة في المدرسة	3.92	0.87	عالية
3	يمتلك المعلم القدرة على حل المشكلات اليومية التي تواجهه في المدرسة	3.83	0.85	عالية
4	يستخدم المعلم التقنيات الحديثة في عملية التعلي	3.82	0.89	عالية
5	يهتم المعلم بحضور الدورات التدريبية المطروحة من الإدارة	3.79	0.94	عالية
6	يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل مع الإدارة	3.74	0.90	عالية
الدرجة الكلية		**3.85**	**0.73**	**عالية**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (21) أن جميع فقرات مجال المهارات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل مع الطلبة " على أعلى متوسط حسابي (4.01)، ويليها فقرة " يتكيف المعلم مع ظروف العمل الصعبة في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.92). وحصلت الفقرة " يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل مع الإدارة " على أقل متوسط حسابي (3.74)، يليها الفقرة " يهتم المعلم بحضور الدورات التدريبية المطروحة من الإدارة " بمتوسط حسابي (3.79).

ثالثاً: مجال السلوكيات

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوكيات، ويبينها الجدول (22).

جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوكيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحرص المعلم على سلوك القدوة الحسنة في المدرسة	4.11	0.91	عالية
2	يحترم المعلم أوقات الدوام الرسمي	4.06	0.91	عالية
3	يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته في المدرسة	4.04	0.86	عالية
4	يستثمر المعلم وقت الحصة بشكل فعال	3.95	0.90	عالية
5	يناقش المعلم المفاهيم والأفكار عند طرحها بمهنية	3.81	0.88	عالية
6	يستفيد المعلم من تبادل الخبرات مع الزملاء في العمل في تحقيق الإبداع	3.77	0.944	عالية
7	يمتلك المعلم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة	3.76	0.901	عالية
	الدرجة الكلية	**3.92**	**0.78**	**عالية**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (22) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يحرص المعلم على سلوك القدوة الحسنة في المدرسة " على أعلى متوسط حسابي (4.11)، ويليها فقرة " يحترم المعلم أوقات الدوام الرسمية " بمتوسط حسابي (4.06). وحصلت الفقرة " يمتلك المعلم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة " على أقل متوسط حسابي (3.76)، يليها الفقرة " يستفيد المعلم من تبادل الخبرات مع الزملاء في العمل في تحقيق الإبداع " بمتوسط حسابي (3.77).

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم فحص الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عنه:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجنس، كما يبينها الجدول (23).

جدول (23): نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	166	2.98	1.08	1.931	0.054
	أنثى	343	2.81	0.89		
التنظيم	ذكر	166	2.82	1.19	2.446	0.015
	أنثى	343	2.57	1.02		
التوجيه	ذكر	166	2.96	1.34	3.013	0.003
	أنثى	343	2.60	1.22		
التقويم	ذكر	166	2.71	1.37	2.729	0.007
	أنثى	343	2.39	1.16		
الدرجة الكلية	ذكر	166	2.87	1.18	2.704	0.007
	أنثى	343	2.60	1.01		

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج الواردة في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.007) وهي أقل

من مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وعليه ترفض الفرضية الصفرية الأولى.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية تم بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يبينها الجدول (24).

جدول (24): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من 5 سنوات	79	2.99	1.17
	من 5- 10 سنوات	118	3.01	1.02
	أكثر من 10 سنوات	312	2.78	0.87
التنظيم	أقل من 5 سنوات	79	2.88	1.25
	من 5- 10 سنوات	118	2.89	1.10
	أكثر من 10 سنوات	312	2.51	1.01
التوجيه	أقل من 5 سنوات	79	2.75	1.45
	من 5- 10 سنوات	118	2.88	1.29
	أكثر من 10 سنوات	312	2.65	1.21
التقويم	أقل من 5 سنوات	79	2.64	1.41
	من 5- 10 سنوات	118	2.73	1.28
	أكثر من 10 سنوات	312	2.36	1.17
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	79	2.82	1.27
	من 5- 10 سنوات	118	2.88	1.11
	أكثر من 10 سنوات	312	2.58	1.00

يتضح من الجدول (24) أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات

الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (25):

جدول (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	5.595	2	2.798	3.025	0.049
	داخل المجموعات	467.978	506	0.925		
	المجموع	473.573	508			
التنظيم	بين المجموعات	16.944	2	8.472	7.320	0.001
	داخل المجموعات	585.611	506	1.157		
	المجموع	602.555	508			
التوجيه	بين المجموعات	4.588	2	2.294	1.413	0.244
	داخل المجموعات	821.442	506	1.623		
	المجموع	826.030	508			
التقويم	بين المجموعات	13.856	2	6.928	4.517	0.011
	داخل المجموعات	776.134	506	1.534		
	المجموع	789.989	508			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.422	2	4.711	4.095	0.017
	داخل المجموعات	582.167	506	1.151		
	المجموع	591.589	508			

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (25) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.017) وهي أقل من (0.05) للدرجة الكلية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) كما هو موضح في الجدول (26):

جدول (26): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مستويات المتغير	مستويات المتغير	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	-0.06	0.701
		أكثر من 10 سنوات	0.24	0.075
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.06	0.701
		أكثر من 10 سنوات	0.30*	0.010
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.24	0.075
		من 5- 10 سنوات	-0.30*	0.010

*الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول (26) أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين متوسطات ذوي الخبرة (من 5- 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (من 5- 10 سنوات).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يبينها الجدول (27).

جدول (27): نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس فأقل	264	2.87	1.04	0.119	0.905
	ماجستير فأعلى	245	2.86	0.86		
التنظيم	بكالوريوس فأقل	264	2.65	1.13	0.088	0.930
	ماجستير فأعلى	245	2.66	1.03		
التوجيه	بكالوريوس فأقل	264	2.66	1.33	1.070	0.285
	ماجستير فأعلى	245	2.78	1.20		

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
التقويم	بكالوريوس فأقل	264	2.51	1.31	0.430	0.668
	ماجستير فأعلى	245	2.47	1.17		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	264	2.68	1.15	0.208	0.835
	ماجستير فأعلى	245	2.70	0.99		

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج الواردة في الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.835) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

لفحص الفرضية الرابعة تم بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، كما يبينها الجدول (28).

جدول (28): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.06	1.17
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.71	0.83
	جهة خاصة	111	3.24	1.09
التنظيم	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.07	1.23
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.48	0.99
	جهة خاصة	111	2.95	1.16

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجيه	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.10	1.32
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.55	1.21
	جهة خاصة	111	3.03	1.33
التقويم	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	2.99	1.41
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.29	1.11
	جهة خاصة	111	2.84	1.37
الدرجة الكلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.06	1.21
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.51	0.96
	جهة خاصة	111	3.02	1.19

يتبين من الجدول (28) أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (29):

جدول(29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	26.208	2	13.104	14.822	0.000
	داخل المجموعات	447.365	506	0.884		
	المجموع	473.573	508			
التنظيم	بين المجموعات	29.573	2	14.787	13.058	0.000
	داخل المجموعات	572.981	506	1.132		
	المجموع	602.555	508			
التوجيه	بين المجموعات	29.148	2	14.574	9.254	0.000
	داخل المجموعات	796.881	506	1.575		
	المجموع	826.030	508			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التقويم	بين المجموعات	42.482	2	21.241	14.378	0.000
	داخل المجموعات	747.508	506	1.477		
	المجموع	789.989	508			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	30.463	2	15.231	13.735	0.000
	داخل المجموعات	561.126	506	1.109		
	المجموع	591.589	508			

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (29) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) للدرجة الكلية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرابعة. ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول (30):

الجدول (30): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحهة المشرفة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	وزارة المعارف الإسرائيلية	0.54*	0.000
		جهة خاصة	0.04	0.806
	وزارة المعارف الإسرائيلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	-0.54*	0.000
		جهة خاصة	-0.50*	0.000
	جهة خاصة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	-0.04	0.806
		وزارة المعارف الإسرائيلية	0.50*	0.000

*الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من الجدول (30) أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) و (الخاصة) من جهة، و (وزارة المعارف الإسرائيلية) من جهة أخرى، لصالح (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) و(جهة خاصة). أي أن المعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

ومعلمي المدارس الخاصة يرون الاستقواء الإداري لدى مديريهم أعلى مما يراه المعلمون في وزارة المعارف الإسرائيلية.

نتائج السؤال الخامس: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجنس، كما يبينها الجدول (31).

جدول (31): نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	ذكر	166	3.09	1.33	2.141	0.033
	أنثى	343	2.83	1.24		
الصمت الاجتماعي	ذكر	166	2.91	1.27	2.733	0.007
	أنثى	343	2.61	1.11		
الدرجة الكلية	ذكر	166	3.00	1.27	2.483	0.013
	أنثى	343	2.72	1.15		

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج الواردة في الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية، وكانت الفروق لصالح الذكور، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الخامسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية السادسة تم بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يبينها الجدول (32).

جدول (32): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صمت الإذعان	أقل من 5 سنوات	79	2.94	1.40
	من 5- 10 سنوات	118	3.06	1.28
	أكثر من 10 سنوات	312	2.86	1.23
الصمت الاجتماعي	أقل من 5 سنوات	79	2.85	1.27
	من 5- 10 سنوات	118	2.88	1.20
	أكثر من 10 سنوات	312	2.60	1.13
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	79	2.89	1.31
	من 5- 10 سنوات	118	2.97	1.21
	أكثر من 10 سنوات	312	2.73	1.15

يتضح من الجدول (32) أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (33):

جدول(33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	بين المجموعات	3.522	2	1.76	1.080	0.340
	داخل المجموعات	824.808	506	1.63		
	المجموع	828.330	508			
الصمت الاجتماعي	بين المجموعات	8.297	2	4.14	3.002	0.049
	داخل المجموعات	699.186	506	1.38		
	المجموع	707.483	508			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.458	2	2.729	1.902	0.150
	داخل المجموعات	725.913	506	1.435		
	المجموع	731.371	508			

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (33) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.150) وهي أكبر من (0.05) للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يبينها الجدول (34).

جدول (34): نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	بكالوريوس فأقل	264	2.86	1.31	1.030	0.303
	ماجستير فأعلى	245	2.98	1.23		
الصمت الاجتماعي	بكالوريوس فأقل	264	2.66	1.23	0.948	0.344
	ماجستير فأعلى	245	2.76	1.12		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	264	2.76	1.24	1.014	0.311
	ماجستير فأعلى	245	2.87	1.14		

تشير النتائج الواردة في الجدول (34) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وكذلك للمجالين، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.311) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية السابعة .

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

لفحص الفرضية الثامنة تم بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، كما يبينها الجدول (35).

جدول (35): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صمت الإذعان	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.13	1.40
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.78	1.22
	جهة خاصة	111	3.21	1.29

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصمت الاجتماعي	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.03	1.33
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.55	1.11
	جهة خاصة	111	3.01	1.19
الدرجة الكلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.08	1.34
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	2.66	1.13
	جهة خاصة	111	3.11	1.22

يتبين من الجدول (35) أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (36):

جدول (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
صمت الإذعان	بين المجموعات	18.499	2	9.250	5.779	0.003
	داخل المجموعات	809.831	506	1.600		
	المجموع	828.330	508			
الصمت الاجتماعي	بين المجموعات	25.531	2	12.766	9.472	0.000
	داخل المجموعات	681.952	506	1.348		
	المجموع	707.483	508			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	21.771	2	10.886	7.762	0.000
	داخل المجموعات	709.599	506	1.402		
	المجموع	731.371	508			

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (36) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05)

للدرجة الكلية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثامنة. ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) كما هو موضح في الجدول (37):

الجدول (37): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	وزارة المعارف الإسرائيلية	0.41*	0.012
		جهة خاصة	-0.03	0.855
	وزارة المعارف الإسرائيلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	-0.41*	0.012
		جهة خاصة	-0.45*	0.001
	جهة خاصة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	0.04	0.855
		وزارة المعارف الإسرائيلية	0.45*	0.001

*الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من الجدول (37) أن الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) و (الخاصة) من جهة، و (وزارة المعارف الإسرائيلية) من جهة أخرى، لصالح (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية)، و (الخاصة) .

نتائج السؤال السادس: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية التاسعة تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجنس، كما يبينها الجدول (38).

جدول (38): نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الأداء التعليمي	ذكر	166	3.79	0.82	2.586	0.010
	أنثى	343	3.97	0.72		
المهارات	ذكر	166	3.69	0.83	3.483	0.001
	أنثى	343	3.93	0.66		
السلوكيات	ذكر	166	3.77	0.87	3.175	0.002
	أنثى	343	4.00	0.72		
الدرجة الكلية	ذكر	166	3.75	0.81	3.177	0.002
	أنثى	343	3.97	0.66		

تشير النتائج الواردة في الجدول (38) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية، و كانت الفروق لصالح الإناث، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التاسعة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية العاشرة تم بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يبينها الجدول (39).

جدول (39): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التعليمي	أقل من 5 سنوات	79	3.89	0.82
	من 5- 10 سنوات	118	3.79	0.92
	أكثر من 10 سنوات	312	3.96	0.67
المهارات	أقل من 5 سنوات	79	3.81	0.77
	من 5- 10 سنوات	118	3.75	0.82
	أكثر من 10 سنوات	312	3.89	0.68
السلوكيات	أقل من 5 سنوات	79	3.96	0.79
	من 5- 10 سنوات	118	3.80	0.91
	أكثر من 10 سنوات	312	3.96	0.71
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	79	3.89	0.77
	من 5- 10 سنوات	118	3.78	0.86
	أكثر من 10 سنوات	312	3.94	0.65

يتضح من الجدول (39) أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (40):

جدول (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء التعليمي	بين المجموعات	2.594	2	1.297	2.237	0.108
	داخل المجموعات	293.404	506	0.580		
	المجموع	295.998	508			
المهارات	بين المجموعات	1.865	2	0.933	1.734	0.178
	داخل المجموعات	272.105	506	0.538		
	المجموع	273.970	508			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
السلوكيات	بين المجموعات	2.216	2	1.108	1.825	0.162
	داخل المجموعات	307.319	506	0.607		
	المجموع	309.535	508			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.145	2	1.073	2.038	0.131
	داخل المجموعات	266.346	506	0.526		
	المجموع	268.491	508			

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (40) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.131) وهي أكبر من (0.05) للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم استخدام اختبار "ت" (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يبينها الجدول (41).

جدول (41): نتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الأداء التعليمي	بكالوريوس فأقل	264	3.94	0.78	0.999	0.318
	ماجستير فأعلى	245	3.88	0.74		
المهارات	بكالوريوس فأقل	264	3.86	0.74	0.259	0.796
	ماجستير فأعلى	245	3.84	0.71		
السلوكيات	بكالوريوس فأقل	264	3.98	0.76	1.705	0.089
	ماجستير فأعلى	245	3.86	0.79		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	264	3.93	0.73	1.084	0.279
	ماجستير فأعلى	245	3.86	0.71		

تشير النتائج الواردة في الجدول (41) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.279) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

لفحص الفرضية الثانية عشرة تم بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، كما يبينها الجدول (42).

جدول (42): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التعليمي	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.72	1.07
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	3.88	0.72
	جهة خاصة	111	4.15	0.61
المهارات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.66	1.08
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	3.84	0.68
	جهة خاصة	111	4.01	0.61
السلوكيات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.68	1.13
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	3.90	0.73
	جهة خاصة	111	4.14	0.61
الدرجة الكلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	61	3.69	1.06
	وزارة المعارف الإسرائيلية	337	3.87	0.67
	جهة خاصة	111	4.11	0.58

يتبين من الجدول (42) أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما هو موضح في الجدول (43):

جدول (43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأداء التعليمي	بين المجموعات	8.739	2	4.370	7.697	0.001
	داخل المجموعات	287.259	506	0.568		
	المجموع	295.998	508			
المهارات	بين المجموعات	5.274	2	2.637	4.966	0.007
	داخل المجموعات	268.697	506	0.531		
	المجموع	273.970	508			
السلوكيات	بين المجموعات	8.804	2	4.402	7.407	0.001
	داخل المجموعات	300.731	506	0.594		
	المجموع	309.535	508			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.615	2	3.807	7.385	0.001
	داخل المجموعات	260.877	506	0.516		
	المجموع	268.491	508			

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (43) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05) للدرجة الكلية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية عشرة. ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) كما هو موضح في الجدول (44):

الجدول (44): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	وزارة المعارف الإسرائيلية	-0.18	0.070
		جهة خاصة	-0.42*	0.000
	وزارة المعارف الإسرائيلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	0.18	0.070
		جهة خاصة	-0.24*	0.003
	جهة خاصة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	0.42*	0.000
		وزارة المعارف الإسرائيلية	0.24*	0.003

*الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتبين من الجدول (44) أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (الخاصة) من جهة، و (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) و (وزارة المعارف الإسرائيلية) من جهة أخرى، لصالح (الخاصة).

السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي؟

وللإجابة عن السؤال السابع تم فحص الفرضية الصفرية التالية المنبثقة عنه:

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي.

لفحص الفرضية الثالثة عشرة تم حساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي، ويبينها الجدول (45):

جدول (45): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي

المتغيرات		صمت الإذعان	الصمت الاجتماعي	الدرجة الكلية للصمت التنظيمي
التخطيط	معامل بيرسون	0.746**	0.729**	0.755**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
التنظيم	معامل بيرسون	0.815**	0.824**	0.839**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
التوجيه	معامل بيرسون	0.874**	0.862**	0.889**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
التقويم	معامل بيرسون	0.851**	0.853**	0.872**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية للاستقواء الإداري	معامل بيرسون	0.871**	0.867**	0.889**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000

* دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \geq 0.01$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (45) وجود علاقة دالة إحصائياً وطردية ومرتفعة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.889)، ومستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثالثة عشرة. وهذا يعني أنه كلما زاد واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس زاد مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

نتائج السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثامن تم فحص الفرضية الصفرية التالية المنبثقة عنه:

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة عشرة تم حساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي، ويبينها الجدول (46):

جدول (46): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي

المتغيرات		الأداء التعليمي	المهارات	السلوكيات	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي
التخطيط	معامل بيرسون	0.090*	0.062	0.079	0.082
	مستوى الدلالة	0.042	0.161	0.075	0.064
التنظيم	معامل بيرسون	0.045	0.013	0.027	0.031
	مستوى الدلالة	0.308	0.764	0.548	0.478
التوجيه	معامل بيرسون	0.052	0.012	0.039	0.038
	مستوى الدلالة	0.243	0.779	0.382	0.389
التقويم	معامل بيرسون	0.049	0.015	0.028	0.034
	مستوى الدلالة	0.270	0.737	0.533	0.447
الدرجة الكلية	معامل بيرسون	0.061	0.025	0.044	0.047
	مستوى الدلالة	0.172	0.571	0.325	0.288

* دالة احصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (46) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي على الدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.047)، ومستوى الدلالة (0.288) للدرجة الكلية، وهي أكبر من (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة عشرة.

ثانياً: تحليل نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

نتائج السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين؟

بعد أن قام الباحث بإجراء المقابلات مع عينة الدراسة الخاصة بالمقابلة، قام بتفريغ البيانات الكيفية وتبويبها وفق الأصول المنهجية بهذا الخصوص، معتمداً بالدرجة الأولى على مفاهيم ومنهجية النظرية المجذرة.

وللإجابة عن سؤال المقابلة الرئيس قام الباحث بجمع البيانات النوعية من خلال إجراء مقابلات مع عينة الدراسة، وعددم (21) فرداً، حيث أجاب كل منهم عن أسئلة الدراسة المنبثقة عن السؤال الرئيس، والمتعلقة بواقع الاستقواء الإداري وعلاقته بكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مدينة القدس، بعد ذلك قام الباحث بتفريغ إجاباتهم، كما جاءت خلال المقابلة، حسب متغير جهة الإشراف، ملحق رقم (9). بعد ذلك تم تحليل البيانات النوعية الناتجة عن مقابلات مديري المدارس، كخبراء تربويين، وبناء على خبراتهم كمعلمين في مدارس مدينة القدس. ويعرض الباحث **أولاً وبشكل مختصر** إجابات المبحوثين عن الأسئلة الفرعية، اعتماداً على نظام الترميزات و النسب المئوية:

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس) ؟

تبين من إجابات المبحوثين أن الاستقواء الإداري جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ عدد الترميزات (30) ترميزاً حول ظاهرة الاستقواء الإداري، وكانت أهم الآراء أن العلاقة عكسية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلم بعدد (21) تكراراً، يليها أن الاستقواء يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بعدد (9) تكراراً.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

تبين من إجابات المبحوثين أن أهم الأسباب المؤدية إلى الاستقواء الإداري هي ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية، والتي جاءت بنسبة (73%)، وجاء في المرتبة الثانية المركزية الإدارية للمدير وبنسبة (60%)، فيما جاءت النسب الأخرى قليلة وهي المتعلقة بضغط العمل وتقاعس المعلم وضعف شخصية المعلم.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين، كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

تبين من إجابات المبحوثين أن مستوى مشاركة المعلمين في النقاشات خلال الاجتماعات جاء بدرجة قليلة ومنخفضة وذلك بنسبة (60%)، في حين جاء ما نسبته (35%) بدرجة متوسطة،

و(10%) فقط بدرجة مرتفعة، وعليه نجد أن نسبة المشاركة المنخفضة هي النسبة الأعلى لدى المبحوثين.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

تبين من إجابات المبحوثين أن الاستقواء الإداري يقود إلى الصمت التنظيمي بدرجة كبيرة وبنسبة (95%)، وأن معظم الصمت المنتشر بين المعلمين في مدراس مدينة القدس نتيجة للاستقواء الإداري هو صمت إذعان، إذ جاءت نسبته في آراء المبحوثين (26.32%)، بينما حصل الصمت الاجتماعي على ما نسبته (5.26%) فقط.

السؤال الخامس: من **وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟**

تبين من إجابات المبحوثين أن تقييم مدراء المدارس للأداء الوظيفي لمعلمي مدارس مدينة القدس جاء بدرجة متوسطة بنسبة (57.14%).

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

تبين من إجابات المبحوثين وجود أسباب ودوافع أدت لتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، أهمها التعزيز المادي والمعنوي، يليها ما هو متعلق بالمدرسة وطبيعة العمل فيها، ثم الضغوط المدرسية المختلفة، ومن ثم عدم الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بالمعلم وتوفير احتياجاته، بل إن هناك من يعمل على التقليل من الجهد المقدم من قبل المعلم.

السؤال السابع: **كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟**

تبين من إجابات المبحوثين أن العلاقة عكسية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أكد ما نسبته (95%) من المدراء أنه كلما زاد الاستقواء الإداري يؤدي ذلك إلى تدني الأداء الوظيفي للمعلم.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

تبين من إجابات المبحوثين أن أكثر الأساليب المطروحة من أجل التغلب على الاستقواء الإداري بالدرجة الأولى أن يكون المعلم شريك، إذ جاءت بنسبة (63%)، ثم تليها أن يكون المدير قائد مبدع بنسبة بلغت (58%)، ثم تساوت تطوير المعلم مهنياً وحقوقياً و تدريب وتأهيل المدراء بنسبة (37%) كوسائل للتخلص من الاستقواء الإدراي.

وبعد هذا العرض المختصر لإجابات مبحوثين عينة الدراسة الكيفية، وللحصول على بيانات أكثر شمولية ودقة، تم تجميع كافة بيانات المقابلات، ثم استخدم البرنامج المتخصص بتحليل البيانات النوعية (MAXQDA-2022) لتحليل البيانات النوعية. حيث تم إدخال ملف البيانات لبرنامج التحليل النوعي ثم البدء بالترميز، بدءاً بالترميز المفتوح للعبارات والجمل والفقرات إلى عبارات لها معنى وعلاقة بموضوع الدراسة، وتم التعامل مع الإجابات بشكل مفتوح، أي عدم تخصيص إجابة سؤال معين ضمن مجال أو محور من محاور الدراسة.

نتائج التحليل النوعي المتعلق بالاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي حسب النظرية المجذرة:

يبين الجدول (47) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها على مواضيع الاستقواء الإداري كمؤثر أساسي على العملية التعليمية في مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين الناتجة عن تحليل البيانات النوعية ضمن النظرية المجذرة.

جدول (47): توزيع نموذج النظرية المجذرة للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXADA-2022)

النظرية المجذرة	المواضيع	عدد الفئات الفرعية	عدد الفئات	عدد الترميزات	الرقم
نموذج النظرية المجذرة للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي	**الاستقواء الاداري**	5	10	205	1
	الصمت التنظيمي	2	2	38	2
	الأداء الوظيفي	4	4	53	3
	المجموع	11	16	296	

يبين الجدول (47) توزيع الترميز للبيانات النوعية الناتجة عن المقابلات وتقسيمها إلى فئات وفئات فرعية بناء على النظرية المجذرة في التحليل، إذ تم تجميع الفئات إلى فئات رئيسية وفئات فرعية حسب الاحتياج، وتبين بعد الانتهاء من التحليل حسب النظرية المجذرة وجود (296) رمزاً، تم تقسيمها الى (16) فئة، ثم إلى (11) فئة فرعية، ثم إلى (3) موضوعات أساسية، تبين علاقة

الاستقواء الإداري بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي. وبناء على ذلك تم تشكيل مخطط النظرية المجذرة للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس، وقام الباحث بتشكيل النظرية من الخاص للعام بشكل تصاعدي من الرموز حتى الوصول للنظرية المجذرة. كما تم استخدام الملاحظات واعتبارها جزء من الترميز خلال التحليل للفئات كل على حدة (لذلك سيكون المجموع الكلي للترميزات مع الملاحظات (324)).

وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس التي ظهرت بناء على مخطط النظرية المجذرة بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل موضوع (Theme) كما يأتي:

أولاً: الاستقواء الإداري

من خلال آراء المبحوثين تم تقسيم الاستقواء الإداري إلى مجموعة من الفئات بناء على ما ورد في المقابلات من اتفاقات واختلافات بين المبحوثين، حيث تم اعتماد الموضوع الاستقواء الإداري، ومنه الفئات الفرعية (اللجوء إلى الاستقواء، انعكاسه على المؤسسة، الاستقواء يؤدي إلى الصمت التنظيمي، والاستقواء يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي، والتغلب على الاستقواء) وهناك فئات لهذه الفئات حسب الاحتياج، فكانت الفئات للفئة الرئيسية المتمثلة في اللجوء للاستقواء الإداري هي: (المركزية الإدارية للمدير، تقاعس المعلم عن العمل، ضعف شخصية المعلم، ضعف شخصية المدير، ضغط العمل)، فيما كانت الفئات للفئة الرئيسية المتمثلة في التغلب على الاستقواء الإداري هي: (تعزيز المعلم، النقد والنقد الذاتي وعدم المركزية، تطوير المعلم باستمرار مهنياً وحقوقياً، تدريب وتأهيل المدراء، أن يكون المعلم شريك، القدرة على التواصل والاتصال، قوانين ضبط عمل المدير، المدير القائد المبدع)، وبلغ عدد الترميزات على المجال (205) ترميزاً، تم فرزها إلى (10) فئة و (5) فئات فرعية، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية، والجدول (48) يبين ذلك:

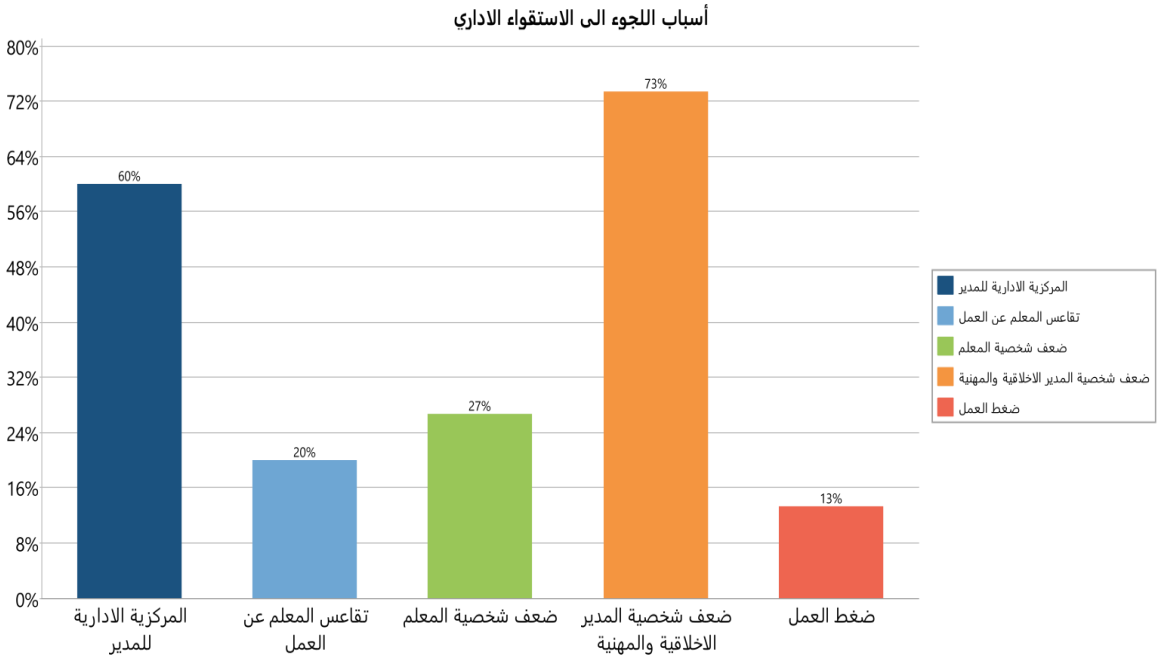
جدول (48): الترميزات والنسب للفئات الرئيسية والفرعية للاستقواء الإداري حسب نتائج المقابلات

الفئة	الترميز	النسبة
الاستقواء الإداري	12	5.15
اللجوء للاستقواء الإداري	19	8.15
• المركزية الإدارية للمدير	19	8.15
• تقاعس المعلم عن العمل	4	1.72
• ضعف شخصية المعلم	4	1.72
• ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية	15	6.44
• ضغط العمل	2	0.86
الانعكاس السلبي للاستقواء على المؤسسة	21	9.01
الاستقواء الإداري يؤدي إلى الصمت التنظيمي	28	12.02
الاستقواء الإداري يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي	30	12.88
التغلب على الاستقواء	11	4.72
• تعزيز المعلم	4	1.72
• النقد والنقد الذاتي وعدم المركزية	5	2.15
• تطوير المعلم باستمرار مهنياً وحقوقياً	9	3.86
• تدريب وتأهيل المدراء	8	3.43
• أن يكون المعلم شريك	16	6.87
• القدرة على التواصل والاتصال	4	1.72
• قوانين ضبط عمل المدير	8	3.43
• المدير القائد المبدع	14	6.01
المجموع	**233**	**100.00**

وتم تفصيل الفئات الخاصة بذلك كل على حدى كما يأتي:

أولاً: أسباب اللجوء للاستقواء الإداري

تم تقسيم أسباب اللجوء للاستقواء الإداري إلى (5) فئات رئيسية وهي: (ضغط العمل، ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية، ضعف شخصية المعلم، تقاعس المعلم عن العمل، المركزية الإدارية للمدير)، كما يبينه الشكل (1):

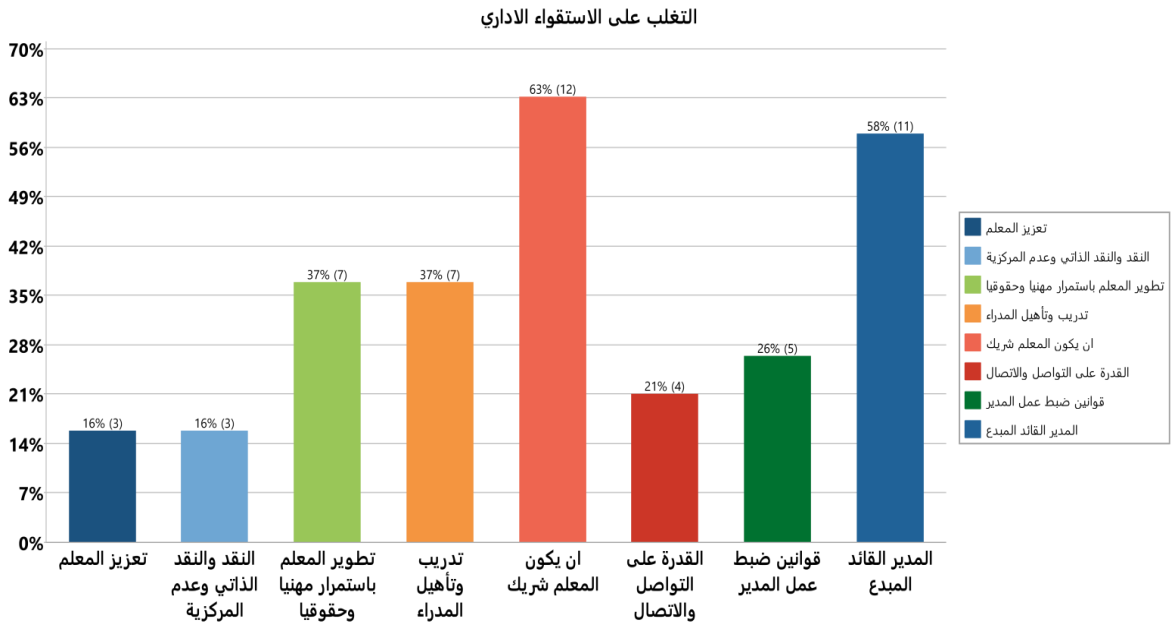


الشكل (1): أسباب اللجوء للاستقواء الإداري من قبل مدراء المدارس في مدينة القدس

تشير النتائج الواردة في الشكل (1) إلى أن أهم الأسباب المؤدية إلى الاستقواء الإداري هي ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية، والتي جاءت بنسبة (73%) حسب آراء المبحوثين، فيما جاء في المرتبة الثانية المركزية الإدارية للمدير وبنسبة (60%)، فيما جاءت النسب الأخرى قليلة وهي المتعلقة بضغط العمل وتقاعس المعلم وضعف شخصية المعلم.

ثانياً: التغلب على الاستقواء الإداري

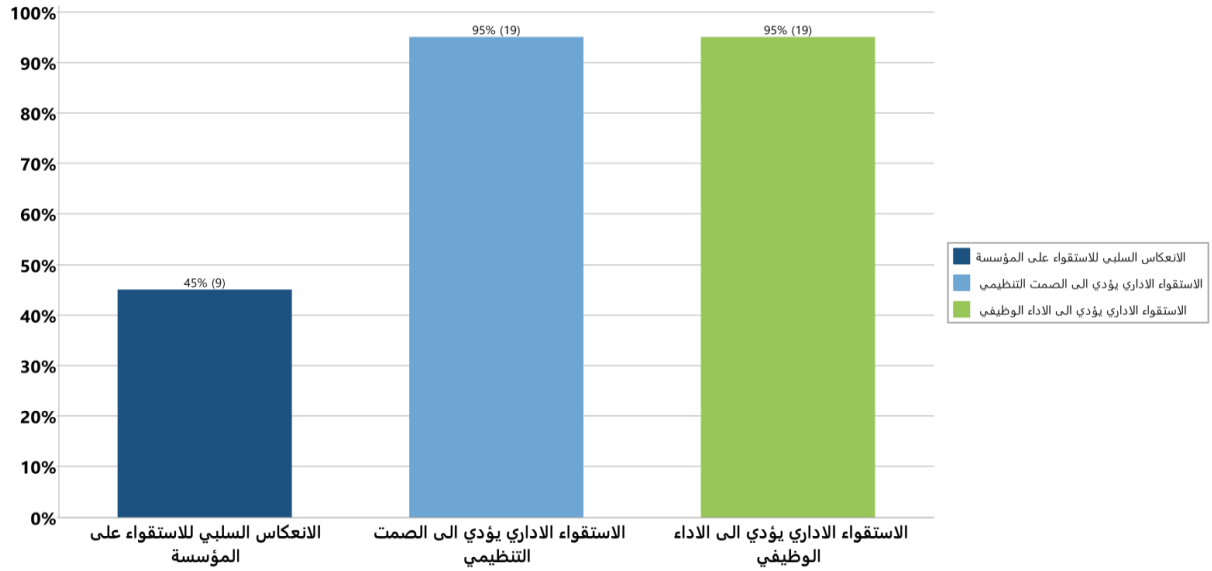
تم تقسيم فئة التغلب على الاستقواء الإداري إلى (8) فئات فرعية كما يأتي: (تعزيز المعلم، النقد والنقد الذاتي وعدم المركزية، تطوير المعلم باستمرار مهنياً وحقوقياً، تدريب وتأهيل المدراء، أن يكون المعلم شريك، القدرة على التواصل والاتصال، قوانين ضبط عمل المدير، المدير القائد المبدع)، ويمثلها الشكل (2):



الشكل (2): طرق التغلب على الاستقواء الإداري من قبل المدراء في مدينة القدس

أشارت النتائج الواردة في الشكل (2) إلى أن أكثر الأساليب المطروحة من قبل المبحوثين من أجل التغلب على الاستقواء الإداري بالدرجة الأولى أن يكون المعلم شريك، إذ جاءت بنسبة (63%)، ثم تليها أن يكون المدير قائد مبدع بنسبة بلغت (58%)، ثم تساوت تطوير المعلم مهنياً وحقوقياً وتدريب وتأهيل المدراء بنسبة (37%)، ثم ضبط عمل المدير بالقوانين الإدارية بنسبة (26%)، ثم القدرة على التواصل والاتصال بنسبة (21%)، وأخيراً تساوت (النقد والنقد الذاتي وعدم المركزية) وتعزيز المعلم بنسبة (16%) كوسائل للتخلص من الاستقواء الإدراي.

ثالثاً: العلاقة بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي والأداء الوظيفي



الشكل (3):العلاقة بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي والأداء الوظيفي

تشير النتائج الواردة في الشكل (3) إلى أن ما نسبته (95%) من مدراء المدارس في مدينة القدس يرون أن الاستقواء الإداري يؤدي إلى الصمت التنظيمي لدى المعلمين وتحديداً صمت الإذعان والموافقة على كل ما تقوم به الإدارة المدرسية، كذلك تؤكد ذات النسبة (95%) أن الاستقواء الإداري يؤدي أيضاً إلى تدني الأداء الوظيفي، فيما رأى (45%) من المبحوثين أن هذا التصرف يؤدي إلى انعكاس سلبي على المؤسسة التعليمية والأداء التعليمي والجهد المبذول من قبل المعلمين في مدارس القدس.

ثانياً: الصمت التنظيمي

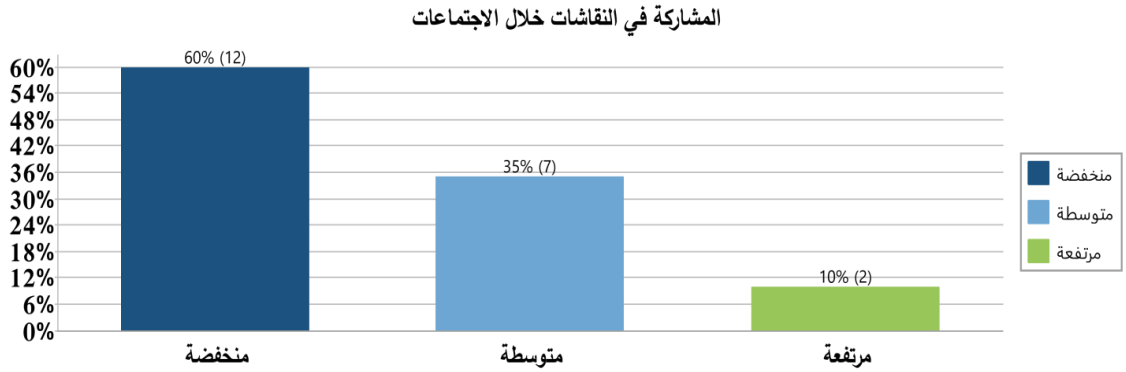
تكون الصمت التنظيمي من ثلاث فئات رئيسية وهي: (الصمت الاجتماعي، صمت الإذعان، المشاركة في النقاشات)، وهي ممثلة في الجدول (49):

جدول (49): الترميزات والنسب للفئات الرئيسية والفرعية للصمت التنظيمي حسب نتائج المقابلات

الفئة	الترميز	النسبة
الصمت التنظيمي	5	13.16
الصمت الاجتماعي	2	5.26
صمت الإذعان	10	26.32
المشاركة في النقاشات		
• منخفضة	12	31.58
• متوسطة	7	18.42
• مرتفعة	2	5.26
المجموع	**38**	**100**

تشير النتائج الواردة في الجدول (49) إلى أن معظم الصمت المنتشر بين المعلمين في مدراس مدينة القدس، هو صمت إذعان، إذ جاءت نسبته في آراء المبحوثين (26.32%)، بينما حصل الصمت الاجتماعي على ما نسبته (5.26%) فقط.

أما في ما يتعلق بفئة المشاركة في النقاشات فقد جاءت على النحو التالي:



الشكل (4): الصمت التنظيمي استناداً إلى المشاركة في النقاشات المختلفة خلال الاجتماعات

تشير النتائج الوارددة في الشكل (4) إلى أن مستوى مشاركة المعلمين في النقاشات خلال الاجتماعات جاء بدرجة قليلة ومنخفضة وذلك بنسبة (60%) من وجهة نظر المدراء، في حين جاء ما نسبته (35%) بدرجة متوسطة، و (10%) فقط بدرجة مرتفعة، وعليه نجد أن نسبة المشاركة المنخفضة هي النسبة الأعلى لدى المبحوثين.

ثالثاً: الأداء الوظيفي

تكون الأداء الوظيفي من (4) فئات رئيسية هي: (تقييم أداء معلمي القدس، المهارات، السلوكيات، الأداء التعليمي)، وقد تم تقسيم تقييم أداء معلمي القدس إلى ثلاث فئات هي: (ضعيف، متوسط، ممتاز)، وتم حساب التكرارات حسب الترميزات الخاصة بالفئة، وذلك باستخراج النسبة المقابلة لعدد الترميزات من خلال برنامج (MAXQDA)، والجدول (50) يبين ذلك:

جدول (50): نسبة التكرار للفئات الرئيسية والفرعية للأداء الوظيفي حسب نتائج المقابلات

الفئة	الترميز	النسبة
الأداء الوظيفي	3	5.7
تقييم الأداء لمعلمي القدس		
• ضعيف	4	7.5
• متوسط	14	26.4
• ممتاز	3	5.7
المهارات	6	11.3
السلوكيات	9	17
الأداء التعليمي	14	26.4
المجموع	53	100.00

تشير النتائج الواردة في الجدول (50) إلى أن الأداء التعليمي للمعلم جاء بنسبة (26.4%)، والسلوكيات جاءت بنسبة (17%)، ثم المهارات الخاصة بالمعلم بنسبة (11.3%).

أما فيما يتعلق بتقييم مديري المدارس في مدينة القدس للأداء الوظيفي للمعلمين فقد كان متفاوتاً بين ضعيف ومتوسط وممتاز، كما يبينه الجدول (51) :

جدول (51): نتائج تقييم الأداء الوظيفي لمعلمي مدينة القدس حسب إجابات المبحوثين

الفئة	الترميز	النسبة
ضعيف	3	21.43
متوسط	12	57.14
ممتاز	3	21.43
المجموع	**18**	**100.00**

تشير النتائج الواردة في الجدول (51) إلى أن تقييم مدراء المدارس للأداء الوظيفي لمعلمي مدينة القدس جاء بدرجة متوسطة بنسبة (57.14%).

فئة السلوكيات والمهارات والأداء التعليمي

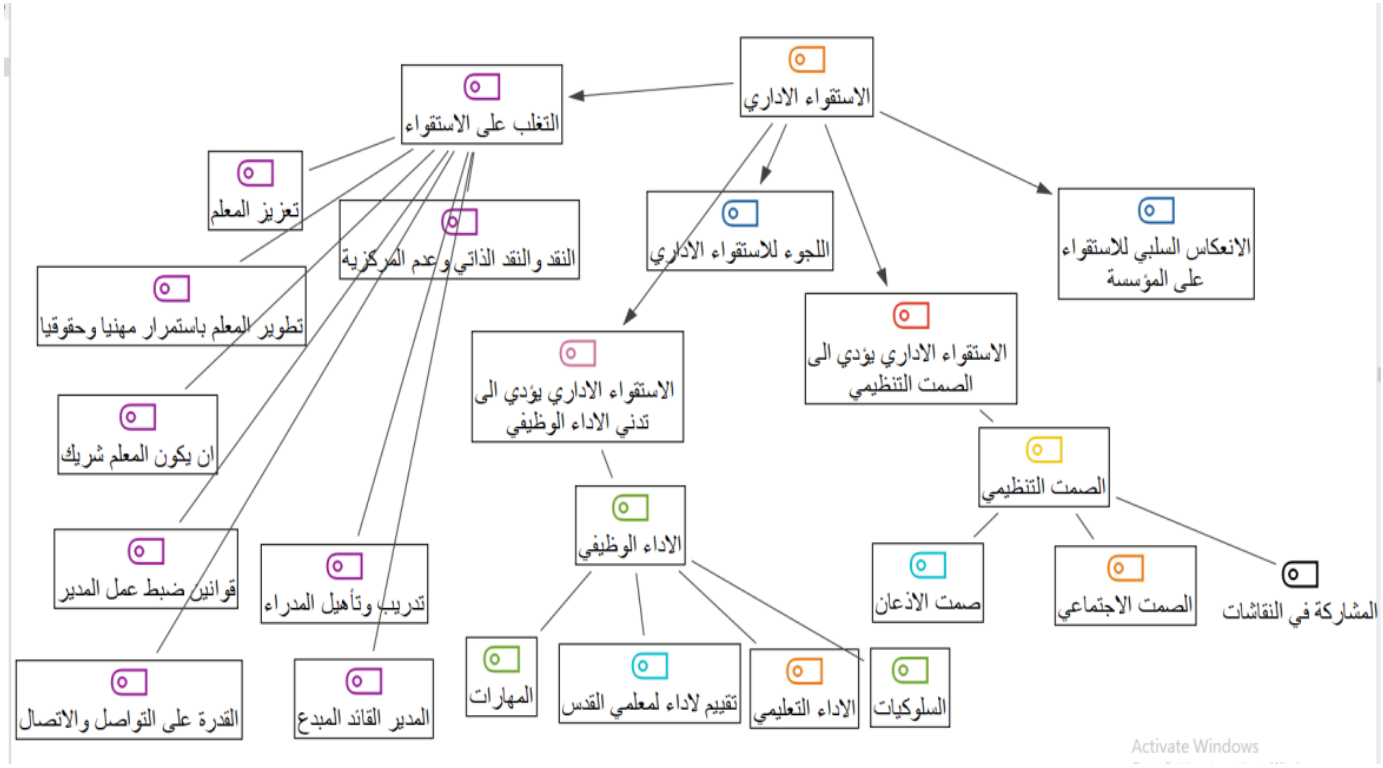
يبين الجدول (52) الترميزات والنسبة الخاصة بها، وهي تمثل آراء المبحوثين فيما يتعلق بسلوكيات المعلمين والمهارات والأداء التعليمي لهم في ظل الاستقواء الإداري.

جدول (52): الأداء الوظيفي استناداً إلى السلوكيات والمهارات والأداء التعليمي

الفئة	الترميز	النسبة
المهارات	6	20.69
السلوكيات	9	31.03
الاداء التعليمي	14	48.28
المجموع	**29**	**100.00**

تشير النتائج الواردة في الجدول (52) الى أن أكثر ما يتأثر فيما يتعلق بالأداء الوظيفي لدى المعلمين عند استخدام الاستقواء الإداري هو الأداء التعليمي، والذي جاء بنسبة (48.2%)، يليه السلوكيات الخاصة بالمعلم بنسبة (31%)، ثم المهارات الخاصة بالمعلم بنسبة (20.6%).

النظرية المجذرة للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي



الشكل (5): مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات والفئات الفرعية للاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدينة القدس من برنامج (MAXADA-2022)

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)

مناقشة نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج الكمية والنوعية التي توصلت لها هذه الدراسة وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: مناقشة نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.69) وانحراف معياري (1.07)، وحصل مجال التخطيط على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.87)، يليه مجال التوجيه بمتوسط حسابي (2.72)، ويليه مجال التنظيم بمتوسط حسابي (2.65)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، ومن ثم مجال التقويم بمتوسط حسابي (2.49) وجاء بدرجة منخفضة.

وتعزى هذه النتيجة بأنها نتاجات ومخرجات أفرزتها التنظيمات الإدارية السائدة في مدارس مدينة القدس التي تسمح أنظمتها بالاستقواء الإداري، وأن انتشار السلوكيات الإدارية لظاهرة الاستقواء في النهج الإداري لدى مديري المدارس، إنما هي مؤشرات لواقع إداري له مستويات مختلفة من أشكال الإدارة المركزية السلطوية، أو الإدارة الهرمية الرأسية التي تتصف بالفردية وتمارس الاستقواء الإداري على المعلمين، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة من وجهة نظر المعلمين واستجاباتهم المختلفة وجود مظاهر دالة على ممارسة سلوك الاستقواء الإداري من قبل مديري ومديرات المدارس، حيث عبر المعلمون عن هذا الاستقواء الواقع عليهم من خلال مظاهره المختلفة كزيادة العبء الوظيفي خارج نطاق الوصف الوظيفي لعمل المعلم، والتهديد العقابي، والمساءلة الرسمية، والتفتيش الإداري عن الأخطاء، ورفض الحوار والمناقشة أو تبادل الآراء، وإلغاء تفويض الصلاحيات الإدارية وغير ذلك.

ويرى الباحث في ضوء الأدبيات الإدارية والسيكولوجية، أن مديري المدارس هم من أصحاب النمط التسلطي عندما يمارسون الاستقواء الإداري على معلميهم، وهذا يفسر خصائصهم العقلية ذات الفكر الإداري الذي يستند إلى البطش، والقوة، والعنف، والزجر، والعدوان، كما يفسر خصائصهم

النفسية والانفعالية كالحقد، والكراهية، والغيرة، والاستهزاء، والحسد، والغضب، ويفسر خصائصهم الاجتماعية كالتواصل الرأسي، ومفهوم الأنا، وسياسة فرق تسد، وتجاهل الآخر، ورفض التعاون والاحترام والمساعدة، ويفسر خصائصهم القيمية والأخلاقية كالنفاق، والمداهنة، وتجاوز الأنظمة والقوانين، والتجرد من أخلاقيات المهنة، والتحايل.

وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن مديري المدارس يرغبون دوماً في الظهور بالمظهر الناجح لأنفسهم ومدارسهم، ولديهم الاعتقاد بأن ترك المساحة للمعلمين في حرية الاختيار، كاختيار مواعيد الاجتماعات واللجان، وفتح المجال لبقية عناصر المنظومة المدرسية قد يضر بسمعتهم الإدارية، فيتجهون للممارسات التي يتخللها الاستقواء الإداري حرصاً على نجاح الخطط التي يضعونها لأنفسهم ومدارسهم. كما أن ضعف الثقة الإدارية لدى مدراء المدارس في الآخرين يجعلهم يتولون حل المشكلات المدرسية ودراستها والبت فيها بأنفسهم، مما يدفعهم لممارسة الاستقواء الإداري بأشكاله المختلفة وهو ما أظهرته استجابات المعلمين من واقع معايشتهم لمدراءهم بصورة يومية. علاوة على ذلك فإن مديري المدارس في مدينة القدس يعيشون حالة من التنافسية الشديدة مع أقرانهم من المدراء في مدارس أخرى بسبب تعدد الجهات المشرفة ومحاولة كل جهة متمثلة بالمدرسة ومديرها استقطاب أكبر عدد ممكن من هؤلاء الطلبة، وفي هذا السياق يلجأ مدراء المدارس إلى تنفيذ ما يرغبون به من أعمال عبر إجبار المعلمين على تنفيذ تلك التكليفات التنظيمية والخاصة بالأعمال المدرسية حتى ولو كانت خارج نطاق المسمى الوظيفي.

وقد حقق مجال (التخطيط) أعلى قيمة في المتوسطات الحسابية على محور الاستقواء الإداري، حيث بلغت قيمته (2.87) متفوقاً على المجالات الأخرى (التوجيه، والتنظيم، والتقويم) على الترتيب، ويعزو الباحث ذلك بأن المعلمين لديهم خبرات نوعية، ومهارات معرفية في التخطيط لا يستهان بها قد تتجاوز مهارات المدير، كالتخطيط اليومي للدروس، وإعداد الخطط الفصلية أو السنوية لتنفيذ المنهاج، وبناء الخطط العلاجية لمواجهة ضعف التحصيل، والتخطيط لبناء الاختبارات اليومية والختامية، وتخطيط الأنشطة المرافقة للمنهاج، والتخطيط للعروض الختامية السنوية، ولذلك عندما يتدخل المدير في أعمال التخطيط للمعلمين بصورة غير موضوعية أو مهنية أو تربوية أو فنية والتي تمثل في هذه الحالة سلوكاً استقوائياً إدارياً، ويطلب منهم - وبالأمر الإداري - تعديلها بإلحاح في ضوء ملاحظاته غير الموجبة؛ فإنه يستفزهم بقوة، ويجعلهم يعانون من الضغط النفسي والانفعالي، والكبت، والاحتراق النفسي لأيام أو أسابيع؛ لذلك جاء مجال التخطيط أعلى المجالات دون سواه من المجالات الأخرى من وجهة نظر المعلمين.

وقد جاءت أعلى الفقرات أهمية في مجال التخطيط الفقرة التي نصها: (يفرض مدير المدرسة على المعلمين مواعيد اللجان والاجتماعات)، ويعزى ذلك بأن التخطيط لعقد الاجتماعات الإدارية للمعلمين واللجان هي مهمة إدارية لمدير المدرسة، ومثل هذه الاجتماعات لا تتصف غالباً بالثبات الدوري في مواعيدها مثل الحصص على جدول الدروس الأسبوعي؛ لذلك يكون المدير حاسماً وجازماً في استقوائه الإداري لفرضها وتحديد مواعيدها ضمن اعتبارات تربوية وتعليمية، وحسابات إدارية، فالمدير لا يريد أن تكون الاجتماعات على حساب الحصص المدرسية حتى لا يخسر الطلبة أي فاقد تعليمي، وهذا ما يعارضه كثير من المعلمين؛ لأنهم يعتقدون خطأً أن دوامهم المدرسي ينتهي بانتهاء الحصة الأخيرة للمعلم، ولذلك جاءت هذه الفقرة أعلى الفقرات أهمية في مجال التخطيط للاستقواء الإداري من وجهة نظر المعلمين.

أما أدنى الفقرات أهمية في مجال التخطيط فهي الفقرة التي نصها: (يعتبر مدير المدرسة المناقشة من قبل المعلمين مضيعة للوقت عند التخطيط لأمور المدرسة)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يعرفون ومن خلال خبراتهم السابقة أن المدير وفي أي جلسة مناقشة يتواصل معهم تواصلاً رأسياً باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل (إرسال واستقبال فقط)، وهذا النوع من أسلوب التواصل لا يسمح بالتفاعل والنقاش؛ لأن السماح بالمناقشة من وجهة نظر المدير مضيعة للوقت، وإضعاف لضبطه الإداري، ويرى أن الأمور قد تخرج عن السيطرة عندما يتفوق عليه المعلمون بالمناقشة، خاصة إذا كانوا يحملون مؤهلات علمية أعلى من مؤهلاته، وقد يشعر المدير بالتهديد فيسارع إلى استعمال أسلوب الاستقواء الإداري لتغطية مراكب النقص في أهليته الإدارية، ومهاراته المعرفية، وهذا لايخفى على المعلمين الذين يعرفون أن المدير لا يثق فيهم، وينظر بتواضع إلى خبراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم العلمية والتربوية، ولذلك يحجم المعلمون عن النقاش، ويلقون وراء ظهورهم ما استمعوا إليه من التخطيط لأمور المدرسة التي تخص عمل المدير وحده؛ لأنهم يعرفون أن جلسة النقاش هي إجراء شكلي، جاءت لغرض يهدف منه المدير توثيق اللقاء في التقارير الإدارية ليس إلا؛ ولذلك جاءت هذه الفقرة أدنى فقرة في مجال التخطيط من وجهة نظر المعلمين التي لا يلقون لها بالاً.

أما مجال (التقويم) فقد جاء أدنى المجالات على محور الاستقواء الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن نظام التقويم المتبع في النظم الإدارية المركزية، وهو غالباً ما يكون تقويماً هرمياً، من الأعلى إلى الأدنى، أي تقويم الرئيس للمرؤوس، وفي ضوء ممارسات الاستقواء الإداري فإن هذا التقويم يخرج عن نطاق الحيادية والموضوعية، ويخضع للميول والاتجاهات، والمحسوبية والمحاباة، ويتخذه المدير عقاباً إدارياً؛ لحجب الترقيات والانتقام من المعلمين، وتنفيذ العقوبات عليهم، ولا دخل للمعلم في هذا التقويم؛ لأنه تقويم سري، ومهمة من

مهمات المدير دون سواه، ويتلقى المعلم صدمة نتائج التقويم التي يجبر على قبولها دون مناقشة، وبما أن هذا التقويم ليس من أعمال المعلم، وأن نتائجه من المسلمات التي يقبل بها، فقد جاء مجال (التقويم) أدنى المجالات على محور الاستقواء الإداري باعتباره روتيناً تقليدياً أهم مافيه (السلامة) من وجهة نظر المعلمين.

وقد جاءت أعلى الفقرات أهمية في مجال (التقويم) الفقرة التي نصها: (يتصيد مدير المدرسة أخطاء المعلمين عند تقييم أدائهم)، ويعزى ذلك إلى أن تصيد الأخطاء هنا هو سلوك إداري متعمد ومقصود لأنه يعتمد على (التصيد)، ويعبر عن سيكولوجية الانتقام من المعلمين، والتلويح بعصا السلطة والتهديد؛ لتعزيز السيطرة الإدارية، وتشير أدبيات سيكولوجية الانتقام، إلى السمات النفسية والانفعالية لشخصية المدير الذي يتصيد أخطاء معلميه عمداً؛ بأنها شخصية عدوانية، وشخصية تعمل على تقزيم أداء المعلمين وإطفاء نجاحاتهم في العمل، بل تحرص هذه الشخصية الإدارية على إبراز صورة القصور الوظيفي للمعلمين، وأدائهم المهني الضعيف في التقييم الإداري، ويستخدم المدير (نظرية العزو) فيعزو أسباب النجاح لنفسه، ويعزو أسباب الفشل إلى معلميه؛ لمحاسبتهم ومعاقبتهم، وحجب الترقيات عنهم، والقضاء على طموحاتهم في الوصول إلى مراكز قيادية وإدارية، حتى لا يصبحوا زملاء منافسين له في الإدارة المدرسية، كما تشير مثل هذه الممارسات السلوكية غير السوية لمديري المدارس إلى إشباع حاجاتهم النفسية، وميولهم الانتقامية التي تحقق لهم اللذة والمتعة النفسية في إدارة المعلمين المقهورين كالقسوة، ونشر (فوبيا الخوف الوظيفي)، والإهانة، والإذلال، ومثل هذه المظاهر تعبر عن سلوك إداري استقوائي غير مبرر بامتياز، لذلك جاءت هذه الفقرة أعلى فقرة في الأهمية في مجال التقويم من وجهة نظر المعلمين.

أما أدنى الفقرات أهمية في مجال التقويم فهي الفقرة التي نصها: (يحرم مدير المدرسة المعلمين من تقويم نتائج خططهم)، ويعزى ذلك إلى أن المدير الأوتوقراطي التسلطي هو الذي يمنع معلميه ويحرمهم من التقويم الفردي والجماعي لأنشطتهم وخططهم؛ لأنه يعتبر نفسه صاحب سلطة التقويم الأول والأخير، ولا يجرؤ أحد تقويم واردة ولا شاردة من النشاطات المدرسية يتجاوز فيها السلطان الأعظم للتقويم، ويرفض بقوة التقويم المرن متعدد الأطراف، كتقويم الرئيس للمرؤوس، وتقويم المرؤوس للرئيس، والتقويم الذاتي، وتقويم الأقران، غير أن المعلمين ومن خلال الخبرة يعرفون مديرهم الأوتوقراطي المستبد، بأنه لا يؤمن بالتشاركية، ولا بالتعاون، ولا يعترف بفريق العمل، ولا حلقات النقاش، ويستخف بكل فكرة أو رأي أو مقترح تصدر عن معلميه؛ لأنه يقدس كل عمل فيه (أنا) ، ويرفض كل عمل فيه (نحن)، فلا يرون إلا ما رأى، ولا يريهم إلا ما يرى متجرداً من كل القيم المهنية، والمشاعر الإنسانية، والعلاقات الاجتماعية تجاه معلميه؛ ولذلك أسقط المعلمون

من حساباتهم، وعقلهم الجمعي كل قيمة أو معنى لأي سلوك إداري يحرمهم من تقويم خططهم وأنشطتهم، لذلك جاءت هذه الفقرة أدنى فقرة في مجال التقويم من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2021)، ودراسة الخوالدة (2019)، ودراسة سيتيوان وآخرون (Setiawan & et al ,2021) التي أظهرت درجة متوسطة لواقع الاستقواء الإداري، واختلفت مع دراسة الشافعي (2021) ودراسة علي (2018) ودراسة بيرنوتايت وماليا يوسكين (Bernotaite & Malinauskiene, 2017) التي أظهرت درجة منخفضة لواقع الاستقواء الإداري.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج السؤال الثاني أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.81) وانحراف معياري (1.19)، وحصل مجال صمت الإذعان على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.92)، يليه مجال الصمت الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.71)، وجاءا بدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى ممارسات مديري المدارس لسلوك الاستقواء الإداري على المعلمين بجميع صوره وأشكاله ومظاهره المختلفة، التي تؤكد على سياسة تكميم الأفواه، ولجم الألسن، ومنع الحديث بين الأفراد عن خصوصيات المؤسسة، أو التصريح العام بالكلام عن إدارتها وسياساتها، أو التدخل في شؤونها، ونشر ثقافة الرعب والخوف، حيث عبر المعلمون عن المظاهر والأسباب المختلفة لصمتهم التنظيمي كما جاء في نتائج هذه الدراسة كالامتناع عن المشاركة في المناقشات، ورفض التعبير عن الآراء والمقترحات، وتجنب الحوار، وتنفيذ التعليمات وأنظمة العمل دون تحفظ أو معارضة، وشعورهم بالخوف على أمنهم الوظيفي، والتزام الصمت أثناء الاجتماعات، وتجنب علاقات الصداقة.

ويرى الباحث أن الصمت التنظيمي لدى المعلمين يعبر عن الثقافة التنظيمية النمطية السائدة في البيئات والمناخات الإدارية لمدارس القدس، وأن مثل هذه الإدارات التسلطية القمعية التي تمارس الاستقواء على المعلمين، إنما تعبر عن ثقافة المعتقدات الإدارية للنزعة الفردية التسلطية في الفكر الإداري التنظيمي لدى مديري المدارس.

ومن جهة أخرى، يعزى الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس القدس باستغلال مديري المدارس للقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة عن السياسات الوزارية العليا التي تمنع الموظف من التصريح بأي معلومات أو بيانات عن المؤسسة في الأماكن العامة، أو اللقاءات الجماهيرية، أو الجهات

الإعلامية أو حتى داخل المؤسسة التعليمية؛ باعتباره تدخلاً في شؤون المؤسسة، وتعرضاً لسياساتها، والبوح بأسرارها، والنيل من سيادتها، وتحدياً لإداراتها، لذلك فإن الجهات السيادية شرعت القوانين والأنظمة لمحاسبة الأفراد العاملين الذين يتجاوزون هذه الأنظمة، وقد أدى هذا إلى انتشار (ثقافة الصمت التنظيمي) في المؤسسات التعليمية، وقد سمح هذا لمديري المدارس بممارسات سلطوية انتهازية لتعزيز سيادة ثقافة الصمت التنظيمي من خلال الاستثمار السلبي لتلك القوانين، ويبرر مديرو المدارس ذلك بأنهم حريصون على تطبيق السياسات والأنظمة الوزارية التي تمنع الموظف من التصريح بأي معلومات حفاظاً على سمعة المؤسسة؛ لمنع أي ضرر أو إساءة قد تلحق بها.

كما أن ضرورات التطور والتجديد الإداري لمصلحة المؤسسة والعمل، تفرض على الإدارات المدرسية الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية إلى أنماط الحداثة والمعاصرة؛ لممارسة سياسات إدارية إيجابية تجاه الصمت التنظيمي، والقوانين المتعلقة به؛ لاعتماد ثقافة تنظيمية حاضنة ودافئة تجعل المعلمين يعبرون عن آرائهم ومواقفهم، وأفكارهم النقدية بحرية وموضوعية وحيادية، وأن هذه الثقافة التنظيمية الحاضنة تؤسس لبناء سلوك الانتماء التنظيمي، والولاء التنظيمي للمدرسة والإدارة، من خلال استماع الإدارة المدرسية " للصوت التنظيمي" للمعلمين باحترام.

وحقق مجال صمت الإذعان المجال الأعلى بمتوسط حسابي (2.92)، ويعزى ذلك، بأن صمت الإذعان كما تشير أدبيات التنظيمات الإدارية بأنه صمت الخضوع، أو صمت الاستسلام، الذي يعبر عن المسالمة الوظيفية، والمسالمة الانهزامية، والمسالمة النفسية، والمسالمة الإدارية، وأن المعلمين مستسلمين للأمر الواقع ومعترفين به، ويتعايشون معه، ويشعرون بالانكسار التفسي للروح المعنوية؛ لأنهم محرومون من التعبير عن أفكارهم وآرائهم، ولا يسمح لهم بعقد حلقات بؤرية للنقاش من خلال المشاركات الجماعية، أو التفاعلات الإنسانية والاجتماعية، وأن السياسات والأنظمة التي تفرضها الإدارات التعليمية عليهم تجبرهم على أن تكون أفواههم بكماء، وألسنتهم خرساء، وآذانهم صماء، وأن ديدن علاقتهم مع الإدارات والرؤساء هي الطاعة العمياء، وأن مبدأهم في التواصل هو مقولة " إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب "، وأن قاعدة الصمت في موروثهم المؤسسي، تحقق لهم شيئاً من الاطمئنان الوظيفي، لذلك حظي صمت الإذعان بالمجال الأعلى على الصمت الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين.

وجاء الصمت الاجتماعي في المجال الأدنى بعد صمت الإذعان، ويعزى ذلك بأن السياسات الإدارية، وقوانين العمل وأنظمته تفرض على العاملين ظاهرة " الصمت الاجتماعي/ الجماعي "، وينطلق مديرو المدارس من فلسفة إدارية تبريرية هي المحافظة على مصلحة المؤسسة، وصيانة سمعتها ومكانتها، وأن هناك ضرورة لحجب المعلومات والأفكار والأحداث التي تحصل في

المؤسسة، كما أن المعلمين يتلقون من مديري المدارس تغذية راجعة مستمرة؛ للبقاء على استمرارية الصمت الاجتماعي وضبطه.

وتشير الأدبيات التنظيمية أن سلوك الصمت الاجتماعي يعد سمة من سمات المرؤوسين التواصلية، وهذا يتطلب منهم البقاء في (دوامة الصمت)، وأن عليهم مراقبة الذات اللفظية والكلامية كإجراء وقائي يمنعهم من زلات اللسان، والوقوع في الخطأ، مما يبعد عنهم شبح المخاوف والقلق والاضطراب الانفعالي؛ لذلك يسعى الأفراد المرؤوسين إلى بذل الجهود لضبط الذات التواصلية؛ للوصول إلى أقصى الدرجات التي تحقق الصمت الاجتماعي الجماعي، وعدم مخالفة الفرد لسلوك الجماعة للدخول الآمن في " حماية القطيع "، التي تجعل ظاهرة الصمت الاجتماعي من المسلمات البديهية الروتينية لدى المرؤوسين، لذلك جاء مجال الصمت الاجتماعي هو الأدنى من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت أعلى الفقرات أهمية في مجال صمت الإذعان الفقرة التي نصها: (يتجنب المعلمون في المدرسة إبداء آرائهم خوفاً من اعتباره نقداً لسياسة المدير)، ويعزى ذلك بأن المعلمين لا يجرؤون على إبداء آرائهم، أو مقترحاتهم، أو المطالبة بحقوقهم أو غير ذلك، حتى لو كانت لديهم شجاعة نفسية ومعنوية؛ لأنهم يدركون تماماً عواقب ما يصدر عنهم وإن كان موضوعياً أوحيادياً، وسيفسره المدير بأنه قدح في الإدارة المدرسية، وذم مشين لسياساتها، وتحد صارخ لشخصية المدير وسلطته، ونقد سلبي في غير موضعه، وتجاوز للقوانين والأنظمة، وخروج معلن على صمت الإذعان يستحق تهمة التمرد على الإدارة المدرسية، كما يعرف المعلمون أن المدير عبر إدارته التسلطية ينتهز مثل هذه الفرص والمواقف؛ ليمارس عليهم سلوك الاستقواء الإداري بغير حق، ومعاقبة المعلمين من خلال المحاسبة والمساءلة، وتسجيل المخالفات؛ لذلك يحرص المعلمون على تجنب إبداء أي رأي أو ملاحظة تفادياً لأي صدام مع مدير المدرسة؛ لذلك جاءت هذه الفقرة أعلى فقرة في مجال صمت الإذعان من وجهة نظر المعلمين.

أما أدنى الفقرات أهمية في مجال صمت الإذعان فهي الفقرة التي نصها: (يتعمد مدير المدرسة إسكات المعلمين الذين يبدون آراءهم)، ويعزى ذلك بأن مدير المدرسة، خاصة الذي تتنافى ممارساته الإدارية مع أخلاقيات المهنة، يعرف يقيناً أن المعلمين هم مستودع الأسرار لكل ما يجري في المدرسة، ويعرفون كل صغيرة وكبيرة عن ممارساته الإدارية، وتجاوزاته القانونية، وفساده الإداري، واعتدائه على الحقوق، وخيانة الأمانة المالية، وانحرافه الإداري والأخلاقي، والرشوة والمحسوبية، وأن المعلمين عندما يعبرون عن آرائهم فقد تظهر مثل هذه المعطيات في فلتات اللسان، أو سقطات الكلام، وليس أمام المدير إلا خياران لإسكات المعلمين، الخيار الأول: استعمال الاستقواء

الإداري، ويبرر المدير لنفسه ممارسة هذا السلوك الإداري الذي إذا زاغ عنه، وأظهر جانباً من اللين أو المهادنة؛ فسيكون موضع " ابتزاز" لمعلميه، فيفقد شرفه المهني والوظيفي، ويفقد مركزه الإداري، والخيار الثاني: تقريب المتنفذين من المعلمين الذين لهم اعتبارات عائلية وعشائرية وتنظيمية، وأصحاب علاقات مع جهات سيادية في الدولة، واسترضاء المعلمين أصحاب الشخصيات النافذة على زملائهم المعلمين الذين لهم سحر التأثير على مواقفهم، من خلال تلبية حاجات هؤلاء المعلمين جميعاً بصورة تتجاوز القوانين والأنظمة؛ ليوقع بهم المدير، فيصبح الجميع سواء، وما دام الجميع سواء وعلى مسافة واحدة، فقد جاءت هذه الفقرة أدنى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت أعلى الفقرات أهمية في مجال الصمت الاجتماعي الفقرة التي نصها: (يتجنب المعلمون إبداء النقد البناء في تصرفات زملائهم)، ويعزى ذلك، أن النقد البناء للزملاء من قبل أقرانهم قد يتضمن معلومات وأفكار ومعطيات عن المؤسسة التعليمية يجب حجبها ومنعها، وعدم التصريح بها أو التطرق إليها، لأنها تضر بسمعة المؤسسة التعليمية، وعندما تطرح الآراء، ووجهات النظر، والمواقف النقدية للزملاء، يجب أن يكون النقد في سياق مصلحة المؤسسة التعليمية وإن كان نقداً غير بناء، وهذا يجعل النقد متحيزاً وغير موضوعي لصالح فئة من المعلمين قد تمثل بطانة سيئة وفاسدة لمدير المدرسة.

ومن جهة أخرى فإن النقد البناء هو نقد واقعي وحقيقي يستفز الإدارة المدرسية، ويشعرها بالتهديد؛ لأنه يظهر فسادها، ويكشف عيوبها، وهذا إنذار ينبه المدير إلى أن الصمت الاجتماعي قد انفلت من عقاله، ولا بد من ضبطه والسيطرة عليه من خلال توجيه التنبيهات التي تذكر المعلمين بالقوانين والأنظمة التي تمنع المعلمين من التصريحات الكلامية، والمواقف النقدية البناءة، باعتبارها تدخلاً في الشؤون الإدارية، وإساءة إلى مصلحة المدرسة، لذلك جاءت هذه الفقرة أعلى الفقرات أهمية في مجال الصمت الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين.

أما أدنى الفقرات أهمية في مجال الصمت الاجتماعي فهي الفقرة التي نصها: (يتجنب المعلمون تكوين لجان صداقة ضمن محيط العمل المدرسي)، ويعزى ذلك، أن مثل هذه الصداقات قد تفضي إلى تكوين جماعات متحدة، أو إلى فئات أيديولوجية متوافقة، أو مراكز قوى ضاغطة على الإدارة المدرسية والمعلمين، بحيث ينتقل تأثير هذه الجماعات إلى المعلمين الحياديين، وقد يمتد تأثيرها إلى طلبة المدارس، وهذا يؤثر على مناخ العمل، وأداء المعلمين المهني والتعليمي.

كما أن تكوين مثل هذه الصداقات قد ينشأ عنها صراعات واختلافات في المواقف والآراء بسبب المعتقدات الأيديولوجية والفكرية، والدين، والنوع الاجتماعي، كما قد تؤدي إلى مناقشات وتحديات سياسية وحزبية وتنظيمية، ويعزى تجنب المعلمين الدخول في مجموعات صداقة إلى قوانين العمل

التي تمنع ظهور مثل هذه التكتلات في بيئات العمل، ويرى الباحث أن مثل هكذا واقع في البيئات المدرسية ليس له وجود يذكر؛ لذلك جاءت هذه الفقرة أدنى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حمودة (2021) ودراسة إبيك (İPEK, 2020) ودراسة خطايبة (2018) التي أظهرت درجة متوسطة لمستوى الصمت التنظيمي، واختلفت مع دراسة غليظ (2021) ودراسة الظفري (2020) ودراسة هواري (2019) التي أظهرت درجة منخفضة لمستوى الصمت التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس جاءت بدرجة عالية للدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.72). و حصل مجال السلوكيات على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.92)، يليه مجال الأداء التعليمي بمتوسط حسابي (3.91)، ويليه مجال المهارات بمتوسط حسابي (3.85)، وجاءت جميعها بدرجة عالية.

وتعزى هذة النتيجة للأداء الوظيفي في مدارس مدينة القدس والتي يمارس فيها المديرون سلوك الاستقواء الإداري، ويسود فيها الصمت التنظيمي ويحجب فيها الصوت التنظيمي، أن هؤلاء المعلمين الذين يعملون تحت راية الإدارة التسلطية أو الأوتوتقراطية، قد استفادوا من مميزات هذه الإدارة وخصائصها الحسنة، فهذه الإدارة شديدة التنظيم والتوجيه، والمراقبة والضبط، وسلطتها الإدارية نافذة، فهناك سيطرة وتحكم في توجيه الأفراد، وتنفيذ الحصص والأعمال المدرسية، ومراقبة الأنشطة التعليمية، وإنجاز العمل في مواعيده المحددة، كما أن هذه الإدارة تقود المعلمين أكثر مما تديرهم، ولديها قدرة على مواجهة الضغوط، وإدارة الأزمات، وحل المشكلات، وتهتم بتحقيق النتاجات التعلمية بفاعيلة.

كذلك يؤدي المعلمون في ظل هذه الإدارة أنشطتهم التعليمية بانضباط، وينفذون المناهج المدرسية في مواعيدها المحددة، ويجرون الأنشطة التقويمية الفترية كما هو مخطط لها. فالأداء الوظيفي للمعلمين الذي جاء بدرجة عالية، لم يأت من فراغ، بل جاء نتيجة تفاعل متغيرات مختلفة، كالتأهيل التربوي للمعلمين، وخبراتهم في التدريس، وكفاياتهم المهنية، واتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنة التعليم، ودافعيتهم في العمل، واهتمامهم بالتعلم الفعال؛ لتحقيق مخرجات تعلمية تحقق متطلبات ومواصفات الجودة، ولديهم التزام بأخلاقيات مهنة التعليم. فعندما تكون درجة الأداء الوظيفي

للمعلمين عالية؛ فإنهم بلا شك، يتصفون بالسلوك المهني والأخلاقي والقيمي والتربوي، وهذا السلوك المهني ينطلق من إيمان المعلمين بالرسالة التربوية والتعليمية التي تهدف إلى بناء المتعلم وإعداده للحياة. بالإضافة إلى امتلاك المعلمين مهارات مهنية نوعية، كمهارات التواصل الفعال، ومهارات توظيف طرائق التدريس واستراتيجياته، ومهارات الإدارة الصفية وتنظيم البيئة التعليمية، ومهارات تخطيط الدروس، ومهارات توظيف التكنولوجيا والتقنيات التعليمية، والوسائل التعليمية. و يشير الأداء الوظيفي للمعلمين الذي جاء بدرجة عالية إلى أدائهم التعليمي الفعال، تخطيطاً، وتنفيذاً، وتقويماً، واهتمامهم بتنويع مصادر التعلم، واستثمار تكنولوجيا العصر، وقدرتهم على تحليل المناهج الدراسية، وتحديد مواطن القصور والضعف، لإغناء المنهاج وإثرائه، وحرصهم على النمو المهني، ومواكبة حداثة المستجدات التربوية المعاصرة.

وحقق مجال السلوكيات للأداء الوظيفي للمعلمين أعلى المجالات بمتوسط حسابي (3.92)، ويعزى ذلك بأن المعلمين أصحاب الأداء الوظيفي الذي جاء بدرجة عالية، يتفردون باكتساب سلوكيات مميزة متنوعة ومتعددة ومترابطة ومتكاملة، فهناك السلوك القيمي والأخلاقي الذي تعبر عنه أخلاقيات المهنة، كالأخلاق والتسامح، والتقبل، واحترام الثقافات والعقائد، والحيادية والموضوعية، والأمانة، والمحافظة على الشرف المهني، وهناك السلوكيات المهنية كالانضباط في الدوام والحضور والمغادرة في الوقت المحدد، والتقيد بوقت الحصص، وتنفيذ اللوائح والتعليمات والأنظمة، والطاعة المهنية والإدارية والوظيفية لمدير المدرسة، والمناوبة، وتنفيذ الأعمال والواجبات، وهناك السلوكيات التعليمية كتخطيط الدروس، وتنفيذ الحصص، وتوظيف استراتيجيات التعليم المناسبة، وإدارة الصف، وتنويع الأنشطة التعليمية، وتقييم التعلم، وتحقيق الأهداف، وهناك السلوكيات الإنسانية والاجتماعية، كالتواصل الإيجابي، والتعاون، ومساعدة الآخرين، والتجاوز عن الخطأ، والمودة والتعاطف مع الزملاء والطلبة، والمساندة النفسية والمعنوية، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية، واحترام مشاعر الآخرين، لذلك جاء مجال السلوكيات في الأداء الوظيفي أعلى مجال على سلم القياس من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت أعلى الفقرات أهمية في مجال السلوكيات الفقرة التي نصها: (يحرص المعلم على سلوك القدوة الحسنة في المدرسة)، ويعزى ذلك، إلى أن المعلمين يعتزون بالقيم والأخلاقيات الحسنة، ويفتخرون بأنهم مؤتمنون على تربية الأجيال؛ لأنهم يشعرون برهبة القداسة لهذه المهنة الشريفة التي تتطلب منهم صدقاً مع الذات، وحواراً مع النفس؛ ليتدفق العطاء التعليمي للطلبة كسيل العرم، ويدرك المعلمون أنهم يؤدون رسالة سامية، رسالة الأنبياء والقديسين والمصلحين، مما يجعلهم يتقون مواطن الشبهات والزلل؛ لتبقى سيرتهم التعليمية عطرة طاهرة، صوناً لكرامتهم، وصوناً لشرف

المهنة، حيث يعتبر المعلم نفسه قدوة حسنة لطلابه، وقدوة خيرة لزملائه المعلمين، ويؤكد في حركاته وسكناته على قدوة " النمذجة " السلوكية والإنسانية في كل موقف نبيل، وتصرف حكيم، فلا يفشي سراً، ولا يهضم حقاً، ولا يشايع ظلماً، ولا يكتم شهادة، ولا ينسى أن يكون موضع ثقة لإدارته المدرسية، وموضع ثقة لزملائه المعلمين، وموضع ثقة لطلابه بالكلمة الطيبة، والموعظة الحسنة ، لذلك جاءت هذه الفقرة أعلى الفقرات أهمية في مجال السلوكيات من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت أدنى الفقرات أهمية في مجال السلوكيات، الفقرة التي نصها: (يمتلك المعلم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة)، ويعزى ذلك، بأن المعلمين ومن خلال خبراتهم وتجاربهم، وكثرة مرورهم في مواقف حرجة كثيرة متعددة ومتنوعة سواء في المواقف الصفية مع الطلبة، او مع زملائهم المعلمين، أو مع الإدارة المدرسية، أو مع المشرفين التربويين، أو أولياء الأمور من المجتمع المحلي؛ فإنهم في ضوء هذه الخبرة والتجارب يستطيعون وبكل سهولة تجاوز المواقف الحرجة، والسيطرة عليها بأدب، والتغلب عليها من خلال الهدوء والأناة، والصبر والحلم، وضبط النفس، والسيطرة على الانفعال، وقد يبادر المعلمون بالعفو والمسامحة، أو يعتذرون عن الخطأ، فإن كان لهم حق فاتوه، وإن كان عليهم حق أدوه، ولا يفكر المعلمون في الانتقام أو الإساءة، أو الاعتداء تجاه أي موقف حرج أساء إليهم؛ لأنهم لا يخفون في أنفسهم ضغينة أوحقداً، ولذلك جاءت هذه الفقرة أدنى الفقرات أهمية في مجال السلوكيات للأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

أما مجال المهارات في الأداء الوظيفي للمعلمين فقد جاء أدنى المجالات بمتوسط حسابي (3.85)، ويعزى ذلك، بأن هناك تفاوتاً بين المعلمين في اكتساب المهارات المختلفة كالمهارات المهنية والتخصصية والتدريسية والإدارية والفنية والتواصلية والمعرفية والتكنولوجية، وهذا يعود لعدة أسباب منها الفروق الفردية بين المعلمين، ومستوى تمكنهم من مهارات تخصصهم العلمي، وتأهيلهم التربوي، وإعدادهم المهني، وخبراتهم في التدريس، واستعداداتهم الشخصية، وميولهم واتجاهاتهم، ودافعيتهم نحو مهنة التعليم، وقدراتهم في مواجهة المشكلات والتصدي لها، ومستوى الذكاء، ودرجة مؤهلاتهم العلمية، وقدرتهم على التوافق والتكيف، ومهاراتهم في استعمال التكنولوجيا.

وتعزى هذه النتيجة أيضاً، إلى أن مجال المهارات الذي جاء أدنى المجالات أهمية في الأداء الوظيفي للمعلمين، يعود إلى التباين والاختلاف في المهارات التدريسية الخاصة بالمباحث الدراسية التي يعرفها المعلمون جميعاً، فالمهارات اللغوية كالعربية والإنجليزية تختلف عن المهارات الرياضية والفيزيائية، كما أن مهارات العلوم الإنسانية تختلف عن المهارات الحركية في الرياضة

البدنية والرسم الفني والهندسي، إضافة إلى اختلاف مهارات المعلمين وقدراتهم في تدريس هذه المهارات، ولذلك جاء مجال المهارات أدنى المجالات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت أعلى الفقرات أهمية في مجال المهارات الفقرة التي نصها: (يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل مع الطلبة)، ويعزى ذلك، بأن المعلمين يقضون الوقت الأطول من ساعات العمل مع الطلبة من خلال التدريس الصفي، وأن هذه المواقف الصفية اليومية تعتمد على التواصل والتفاعل اللفظي بين المعلم والطلبة، كطرح الأسئلة الصفية، والحوار والمناقشة، والعصف الفكري، والتفكير بصوت مسموع، والمعلم يدير عمليات الاتصال والتواصل بينه وبين الطلبة من جهة، وبين الطلبة أنفسهم من جهة أخرى، ولا تقتصر عمليات الاتصال التواصل على التفاعل اللفظي فقط، بل هناك عمليات اتصال وتواصل غير لفظية بين الطلبة والمعلم، كالتواصل اللغوي عبر الكتابة، والتواصل عبر الإيماءات والحركات والإشارات ولغة الجسد، ولذلك جاءت هذه الفقرة أعلى الفقرات أهمية في مجال المهارات للأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت أدنى الفقرات أهمية في مجال المهارات، الفقرة التي نصها: (يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل مع الإدارة)، ويعزى ذلك في إطار العلاقة الوظيفية، والعلاقة الإدارية، والعلاقة الاجتماعية، والعلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، من خلال اللقاءات الفردية التي تعتمد على التواصل اللفظي لمناقشة أمور العمل، أو توضيح مهمات وظيفية، وهو تواصل وظيفي إداري من أعلى إلى أسفل، كما يحدث التواصل في الاجتماعات، وورشات العمل، وحلقات النمو المهني، وأكبر مهارتين يمتلكها المعلم في التواصل مع الإدارة المدرسية هي مهارة الاستماع الجيد، ومهارة التواصل بالعين، وبما أن اللقاءات التواصلية بين المدير والمعلم قليلة وقصيرة وقد تكون عابرة خاصة إذا كانت فردية، فقد جاءت هذه الفقرة أدنى فقرة من حيث الأهمية في مجال المهارات من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة طنبوز ودبوس وجلاد (2022) ودراسة أحمد (2021) ودراسة شكري (2016) التي أظهرت درجة عالية لمستوى الأداء الوظيفي، واختلفت مع دراسة سكر (2018) ودراسة الخضير (2018) التي أظهرت درجة متوسطة لمستوى الأداء الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

قام الباحث بمناقشة السؤال الرابع من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

وتعزى الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاستقواء الإداري تبعاً إلى متغير الجنس (ولصالح الذكور) بسبب خصائص الطبيعة الذكورية للمعلمين، فطبيعة المعلم الذكورية مفطورة على القيادة والزعامة وتحمل المسؤولية، وترفض الاعتداء، والمس بالحقوق، لذلك فإن المعلمين الذكور يرون في بعض الممارسات الإدارية بأنها تنطوي على استقواء إداري، في حين قد لا تراها المعلمات استقواء، ويحاول المعلمون ما استطاعوا صد أشكال الاستقواء الإداري الواقع عليهم من مديري المدارس بكل وسيلة ممكنة؛ لأنهم يعتبرونه تعدياً على الكرامة، وتوجيها للإهانة. بينما تختلف الإناث عن الذكور في مواجهة الاستقواء الإداري ومقاومته؛ بسبب طبيعتهن، لذلك جاءت الفروق لصالح الذكور.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2021) ودراسة عطاري والموسى (2015) ودراسة أفروز وشفقات (Afroz & Shafqat, 2015) التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً لواقع الاستقواء الإداري تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشافعي (2021) ودراسة الخوالده والهاجري (2019) ودراسة علي (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت في متغير الجنس لصالح الإناث مع دراسة المساعيد (2020) ودراسة عطاري و الموسى (2015) ودراسة سوراج وآخرون (Sooraj & et al, 2020).

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق بين متوسطات ذوي الخبرة (من 5- 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (من 5- 10 سنوات).

وتعزى الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاستقواء الإداري على الدرجة الكلية التي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، إلى أن مديري المدارس يخشون المعلمين من أصحاب الخبرة الممتدة لسنوات عديدة؛ بسبب تجاربهم وخبراتهم في مواجهة ممارسات الاستقواء من قبل مديري المدارس، وبسبب خوفهم من شق عصا الطاعة عليهم؛ لأن هؤلاء المعلمين يعرفون أنظمة العمل وقوانينه، ويدركون مواطن ضعف الإدارة المدرسية، لذلك ينظر المديرون إليهم باعتبارهم مصدر تهديد دائم لإداراتهم المدرسية، ويسعى المديرون دائماً إلى فرط تماسك المعلمين من ذوي الخبرة كجماعة متوافقة تجاه ممارسات الاستقواء، ويحرصون على أن يبقى المعلمون فرادى في المواقف تجاه سياسات الاستقواء الإداري للسيطرة عليهم.

وتعزى الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاستقواء الإداري التي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة و (لصالح أصحاب الخبرة من 5-10 سنوات)، إلى أن هؤلاء المعلمين هم من أصحاب الخبرات الأولى المتواضعة، أو القليلة نسبياً من حيث عدد السنوات، وهم من وجهة نظر الإدارات المدرسية فئة من المعلمين يسهل ضبطها والسيطرة عليها؛ لأنها لا تقاوم ممارسات الاستقواء الإداري الواقع عليهم، ويحرصون على تجنب أي مخالفة إدارية في ملفهم الوظيفي؛ بسبب خوفهم على مستقبلهم المهني، أو قيام الإدارة بعرقلة تقدمهم في سلم الترقيات الوظيفية؛ لذلك جاءت هذه الفروق لصالح أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة علي (2018) التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً لواقع الاستقواء الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2021) ودراسة المساعيد (2020) ودراسة الخوالدة والهاجري (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة، بأن مديري المدارس لا يمارسون الاستقواء الإداري على المعلمين بناء على تصنيفهم حسب مؤهلاتهم العلمية، أوشهاداتهم، أو ألقابهم الجامعية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وأن المؤهلات العلمية ليست متغيراً من متغيرات الاستقواء الإداري، ولا يجعل

المدير للممارسة الاستقوائية الإدارية على المعلمين مستويات أو درجات من الضعف والقوة، أو اللين والشدة تتناسب مع مستوى اللقب أو المؤهل العلمي للمعلم، فالمدير لا يمارس الاستقواء الإداري بقوة مفرطة على حامل الدكتوراة، أو يمارس الاستقواء بضعف هين على حامل الدبلوم، أو العكس، لأن الهدف من الاستقواء الإداري هو الضبط والسيطرة والتحكم، سواء أكان الضبط موضوعياً أم غيرذلك، وهذا يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدى أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشافعي (2021) ودراسة الخوالدة والهاجري (2019) ودراسة علي (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لواقع الاستقواء الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2021) ودراسة المساعيد (2020) التي أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، وكانت الفروق بين متوسطات الجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) و (جهة خاصة) من جهة و (وزارة المعارف الإسرائيلية) من جهة أخرى لصالح (وزارة التربية والتعليم) و (جهة خاصة).

ويعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس لصالح الجهة المشرفة المتمثلة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إلى أن الإدارة التربوية الفلسطينية تتبنى فلسفة الإدارة الهرمية المركزية، وتسود فيها مظاهر السلطة الإدارية، والهيمنة الرأسية، وأشكال من ممارسات الاستقواء الإداري، والإجراءات البيروقراطية التي تفرضها الإدارة المركزية العليا، ولها ميزانيات محددة توصف بالميزانيات التشغيلية، وليس فيها نصيب للميزانيات التحسينية والتطويرية والإصلاح الإداري إلا ما ندر، أما نظام الإدارة في وزارة المعارف الإسرائيلية فهي إدارة لا مركزية، تعتمد نظام الإدرات المدرسية الحرة، ولها ميزانيات ومصادر مالية مستقلة تفي بالأغراض التشغيلية والتطويرية، وتقل في هذه المدارس المظاهر الإدارية السلطوية، وبسبب هذا التباين جاءت الفروق في ممارسة الاستقواء الإداري لصالح وزارة التعليم الفلسطينية.

كما يعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس التي تعزى إلى متغير الجهة المشرفة لصالح (الجهة الخاصة)، بأن الجهات الخاصة تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربحية، والحصول على عوائد مالية مجزية، وتنظر إلى المدرسة كمؤسسة اقتصادية تجارية، وأن المخرجات التعليمية من حيث الكم والنوع لا يعنيها بالدرجة الأولى، ولتحقيق ربحية أكبر فإن هذه الجهات الخاصة تتجاوز معايير وشروط وزارة التربية والتعليم، فقد تزيد العبء الوظيفي على المعلمين الذين يقبلون ممارسات الاستقواء الإداري في صمت واستسلام في ضوء الحاجة إلى العمل أو الخبرة التدريسية.

ويرى الباحث أن المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس التي تشرف عليها الجهات الخاصة هم من الخريجين العاطلين عن العمل، أو المتقاعدين، وهؤلاء يقبلون ممارسات الاستقواء الإداري؛ ولا يرفضون أو يعترضون على أية تعليمات إدارية حتى لو كانت خارج نطاق العمل؛ لأنهم يعرفون أنهم يعملون (بالمياومة)، وفصلهم من العمل على طرف اللسان؛ لذلك جاءت الفروق لصالح الجهات الخاصة.

ولم تتفق دراسة الباحث مع أي دراسة سابقة في تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري في المدارس التي تعزى إلى الجهة المشرفة؛ بسبب عدم وجود دراسات تعددت فيها الجهات المشرفة على المدارس على حد علم الباحث .

مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

قام الباحث بمناقشة السؤال الخامس من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية للصمت التنظيمي، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وتعزى هذه النتيجة ، بأن الإدارات المدرسية تفرض قيود الصمت التنظيمي المؤسسي على الهيئات التدريسية خاصة على المعلمين الذكور بصورة أكثر تشدداً وقوة، حيث يشعر المعلمون الذكور بأنهم مستهدفون عندما يعبرون بالتصريحات الكلامية والمواقف، أو النقد الصريح أو المبطن عن ممارسات وسياسات الإدارة المدرسية وعيوبها، ويرون في قيود الصمت التنظيمي قيوداً

مصطنعة غير موجبة تفرضها الإدارة المدرسية عليهم، وهذا يستفز الإدارة المدرسية ويشعرها بالتهديد؛ فتلجأ إلى ممارسة الضغط وربما العقوبات لفرض الصمت التنظيمي بإسم القانون .

ويرى الباحث من جهة أخرى أن المعلمات الإناث غير معنيات بكسر قيود الصمت التنظيمي المؤسسي؛ ويلتزمن بالطاعة الإدارية، ويخضعن لموجبات الصمت التنظيمي المفروض على الهيئة التدريسية؛ لخوفهن على أمنهن الوظيفي، ورغبتهن في تجنب المواجهة مع الإدارة المدرسية، وأن تصريحاتهن الكلامية وأحاديثهن هي أحاديث أسرية واجتماعية وحياتية وشخصية، وهذا ما يميز صمت الإذعان والاستسلام لديهن.

وتعزى هذه النتيجة أيضاً لصالح الذكور، أن مجال صمت الإذعان والاستسلام تفوّق على مجال الصمت الاجتماعي حسب نتائج هذه الدراسة، وحقق النسبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وهذا يفسر ما ذهب إليه الباحث بجبروت ضغط الإدارات المدرسية على الهيئات التدريسية، خاصة الذكور الذين يحاولون كسر قيود الصمت التنظيمي للتعبير عن آرائهم ومواقفهم وحقوقهم من خلال تصريحاتهم الكلامية؛ للتنفيس عن الضغط والكبت والاحتراق النفسي؛ لذلك جاءت تقديرات المعلمين الذكور للصمت التنظيمي أعلى من تقديرات الإناث.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جولينك (Gülenç, 2019) ودراسة كوسيه وكوسيه (Köse & Köse, 2019) ودراسة كاكال (Çakal, 2018) التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً لمستوى الصمت التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2022) ودراسة بركات (2020) ودراسة هواري (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

تعزى هذه النتيجة، بأن المعلمين على اختلاف سنوات الخبرة الممتدة في العمل لديهم حرص شديد للمحافظة على سيرتهم الوظيفية الحسنة؛ ليبقى سجلهم المهني خالياً من المخالفات الوظيفية، ويعتبرون الصمت التنظيمي وسيلة آمنة لأمنهم الوظيفي، وضماناً لمستقبلهم المهني للحصول على الدرجات والترقيات، والتقدم في السلم الوظيفي، كالتطلع إلى مواقع الإدارة المدرسية، أو الإشراف التربوي.

ويرى الباحث أن المعلمين يدركون أن التصريحات الكلامية التي تتدخل في شؤون المؤسسة التعليمية أو ما يعرف بالصوت التنظيمي بقصد أو بغير قصد، قد يوقعهم في المساءلة الرسمية، ويضعهم موضع شبهة الخروج على الصمت التنظيمي الوظيفي، وقد يؤدي بهم هذا إلى تغيير صورتهم النمطية التواصلية الموضوعية والحيادية المعروفة لدى الإدارة المدرسية، ويتهمون بأنهم محسوبون على الأفراد أو الجماعات النافذة للمعلمين، فيقعون في مشكلات هم في غنى عنها، وهذه في نظرهم خطوط وظيفية حمراء لا يقتربون منها.

كما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن المعلمين على اختلاف خبرتهم لايحبون المشاركة في نقاشات وصراعات الصمت الاجتماعي مع الأفراد والجماعات، حتى لوسمحت به الإدارة، وهو الصمت الذي يعبر فيه الأفراد عن مصحلة العمل، ومصلحة المؤسسة، وحقوق العاملين، لأنهم يعتقدون أنهم سيكونون موضع استهداف من الإدارة المدرسية عندما يعبرون عن أفكارهم ومعتقداتهم ووجهات نظرهم التي سترفضها الإدارة عبر ممارسات الاستقواء الإداري، كالتهديد بمخالفة الأنظمة، وتجاوز التعليمات، وتعريض مصلحة المؤسسة التعليمية للضرر، وتبرر الإدارة ذلك بأنها تعرف كل شيء عن المؤسسة التي ترأسها، وليست بحاجة إلى آراء المعلمين ومقترحاتهم وأفكارهم؛ لأنها أدرى بمصلحة المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة هواري (2019) ودراسة خطايبة (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى الصمت التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. واختلفت مع دراسة أحمد (2022) التي أظهرت فروقاً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت التائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية.

وتعزى هذه النتيجة، بأن المؤهل العلمي هو متغير حيادي لا يؤثر في الصمت التنظيمي الذي يختاره المعلمون في الممارسة السلوكية؛ لأنه (الصمت التنظيمي) لا يعتمد على ما يحمله المعلمون من مؤهلات علمية، حيث تقع هذه المؤهلات العلمية في المنطقة الرمادية للصمت التنطيمي، ولا يعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى المؤهل العلمي زاد أو قل مستوى الصمت التنظيمي، فعندما يمارس المعلمون سلوك الصمت التنظيمي فإن هذا الصمت لا يصنف من حيث القوة والضعف في ضوء درجة المؤهل العلمي الذي يحمله المعلم، وليس هناك قوانين ولوائح إدارية تنظم سلوك الصمت

التنظيمي للمعلمين بناء على مؤهلاتهم العلمية، ولا يوجد قوانين خاصة تفرق بين الصمت التنظيمي، وبين الصوت التنظيمي في السلوك التواصلي للمعلمين بناء على ما يحملون من مؤهلات علمية.

وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الصمت التنظيمي يتأثر بمتغيرات أخرى، لا يعد المؤهل العلمي واحداً منها، كالتنظيم الإداري السائد في المدرسة، والثقافة التنظيمية، ومناخ العمل، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وطبيعة الاتصال والتواصل، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتفويض الصلاحيات، والثقة بين المعلمين والإدارة، والعدالة التنظيمية، والتكيف في بيئة العمل، والرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي، وخوف المعلمين من التسلط والاستقواء الإداري (البنيان، 2021).

كما وتعزى هذه النتيجة إلى أن الثقافة التواصلية السائدة في المؤسسة التعليمية لدى المعلمين في صمتهم التنظيمي في كثير من المواقف تخضع للذكاء اللغوي والذكاء التواصلي، ولا تخضع للمؤهل العلمي الذي يحمله المعلم، سواء أكانت هذه الثقافة ثقافة الجرأة والمجاهرة (بالصوت التنظيمي) أو ثقافة الخوف والخضوع (بالصمت التنظيمي)، وأن دوافع هذه الثقافة تعتمد على الاتجاهات الواعية للمعلمين نحو الإدارة المدرسية ، ونحو المؤسسة التعليمية، دون أي اعتماد على المؤهل العلمي (حمودة، 2021).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2022) ودراسة بركات (2022) ودراسة هواري (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى الصمت التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولم تختلف مع أي من الدراسات السابقة.

مناقشة نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصمت التنظيمي في مدينة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكانت الفروق لصالح الجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) و(الخاصة).

ويعزى وجود فروق في تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً للجهة المشرفة بين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وبين وزارة المعارف الإسرائيلية ولصالح وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بأن النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم هو نظام تسود فيه المظاهر السلطوية؛ لأنه نظام مركزي يعتمد على السيطرة والتحكم، بينما النظام الإداري السائد في وزارة المعارف الإسرائيلية هو نظام إداري لا مركزي يتصف بالثقافة الإدارية الحرة والمرونة، غير أن النظام

الإداري لوزارة المعارف الإسرائيلية يمارس السلطوية على جهاز التعليم في الوسط العربي؛ لنشر (ثقافة الصمت التنظيمي) لدى القيادات التربوية، والإدارت المدرسية والمعلمين، خاصة إذا عبر المعلمون عن اتجاهاتهم الوطنية، وهويتهم الفلسطينية، وثقافاتهم القومية.

ومن جهة ثانية تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن بعض التشريعات لنظام الخدمة المدنية والتي تطبق على الوزارات الفلسطينية ومنها وزارة التربية والتعليم، أن نظام الخدمة المدنية يشرع القوانين والأنظمة التي يسأل فيها الموظف الذي يتجاوز في تصريحاته الكلامية، وتواصله مع الآخرين، أوالتعبير عن آرائه ومواقفه واتجاهاته ما قد يضر بالمؤسسة التي يعمل فيها، ولضبط هذا السلوك صدر القانون رقم (4)، لسنة (1998)، الفصل (الرابع)، مادة (67)، فقرة (5)، أن الموظف الذي يفشي معلومات أو أسرار عن المؤسسة التي يعمل فيها بحكم وظيفته حتى لو ترك الوظيفة، يتعرض للمساءلة الإدارية، والمحاسبة الوظيفية، وتشكل له لجان التحقيق، ومجالس الضبط.

ويعزى وجود فروق في تقديرات المعلمين لمستوى صمتهم التنظيمي تبعاً للجهة المشرفة بين وزارة المعارف الإسرائيلية وبين الجهة الخاصة، ولصالح الجهة الخاصة، أن الجهات الخاصة المشرفة على المدارس الخاصة ليس لديها تنظيمات إدارية موحدة؛ بسبب تعدد الجهات المالكة لهذه المدارس، كالأفراد، والشركات، والقطاع الخاص، لذلك تتنوع الأنماط الإدارية لهذه المدارس التي تتشارك في مظاهر السلطوية الإدارية المستمدة من صاحب المدرسة (الجهة الخاصة) والتي من أبرز مظاهرها (الصمت التنظيمي) لدى العاملين، ورفض مبدأ الشكوى أو المطالبة بالحقوق؛ لأن مالك المدرسة يفرض سياسات العمل لتحقيق الربحية العالية.

ويرى الباحث أن ضبط المعلمين في سلوك الصمت التنظيمي سواء في المدارس الحكومية أو الأهلية الفلسطينية، يحتاج إلى ضبط تفرضه الإدارة المدرسية بقوة القانون، وأن معلمي المدارس الأهلية (الجهة الخاصة)، يفرض عليهم الضبط الإداري المستمر رغماً عنهم، عندما يطالبون بحقوقهم، أو يعترضون على الممارسات الإدارية الاستقوائية، وليس أمامهم أي بديل إلا الصمت التنظيمي، أو التهديد بالفصل من العمل الذي لا يستطيع المعلم الاعتراض عليه أو مناقشته، وترفض الجهة الخاصة تبريره.

ولا يستطيع الباحث تحديد الدراسات العربية والأجنبية التي اتفقت أو اختلفت مع دراسته في الصمت التنظيمي الذي يعزى للجهة المشرفة؛ لأن الدراسات السابقة لم تذكر أو تحدد طبيعة الجهات المشرفة على تلك المدارس.

مناقشة نتائج السؤال السادس:

هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجهة المشرفة)؟

قام الباحث بمناقشة السؤال السادس من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أدائهم الوظيفي في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، وكانت الفروق لصالح الإناث.

وتعزى هذه النتيجة، بأن هذا التفوق بصورة عامة ولصالح الإناث يعود إلى جملة من الأسباب: كانضباط الإناث في العمل أكثر من الذكور، وحسن الاستماع والإصغاء، والخوف على المستقبل الوظيفي، ومستوى الدافعية نحو العمل، والاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التعليم، والغيرة من أجل الرغبة في التفوق، والحرص على النمو المهني المصاحب لتطورات العصر، والتخطيط الجيد للدروس، وهدوء البيئة الصفية للإناث، ومتابعة الواجبات البيتية والأعمال الكتابية، وقدرة المعلمات على التواصل الإيجابي، والاستجابة للتعاون، وقدرتهن على التعبير عن المشاعر والعواطف في المواقف التعليمية التعلمية (البادري والكندي، 2019).

كذلك فإن هذه الفروق المشار إليها أعلاه بين الإناث والذكور ليست جازمة أو قاطعة؛ لأنها تتأثر بعوامل مختلفة مثل العوامل البيئية والوراثية والصحية، وتتأثر بالمستوى الاقتصادي للأسرة، ومستواها الاجتماعي، ومستواها التعليمي، والعادات والتقاليد الثقافية والاجتماعية والدينية، والذكاء والقدرات العقلية بين الجنسين، وظروف العمل وقوانينه، وبيئة العمل ومناخه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة توروبوفا وآخرون(Toropova & et al, 2021) ودراسة الأقرع (2020) ودراسة أبولبدة (2020) التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً لمستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت مع دراسة طنبوز ودبوس وجلاد (2022) ودراسة أحمد (2021) ودراسة عويس (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لم تكن موضوعية أو حيادية، فالبيانات الموضوعية تبنى عليها نتائج واقعية وحقيقية للدراسة التي يمكن تعميمها خارج نطاق أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى ثقافة أفراد العينة في اللامبالاة، والاستهتار، وقصورهم في الفهم بأن استجاباتهم على الاستبانة ستبنى عليها نتائج البحث العلمي .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2022) ودراسة عويس (2022) ودراسة الخضير (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة الأقرع (2020) ودراسة أبو لبدة (2020) ودراسة الغامدي (2015) التي أظهرت فروقاً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات.

وتعزى هذه النتيجة، بأن هناك اتجاهين حول الدرجة الأكاديمية للمؤهل العلمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلم:

الاتجاه الأول: المؤهل العلمي الأساسي: وهو مؤهل البكالوريوس فأقل، وهذا المؤهل هو الحد الأدنى المطلوب لوظيفة " معلم " ، ومخرجات هذا المؤهل تمكن المعلم من مهارات التخصص في المبحث الذي يدرسه، وهو مطلب أساسي في التعيين، وهذا المؤهل العلمي له أثر في الأداء الوظيفي؛ لأن تمكن المعلم من مهارات التخصص الأكاديمي بدرجة عالية في البكالوريوس، تحقق مخرجات تعلمية نوعية لدى طلابه في المبحث نفسه، وتشير إلى جودة أداء المعلم الوظيفي.

الاتجاه الثاني: المؤهل العلمي الثانوي: ماجستير فأعلى، وهذا المؤهل كما تشير أدبيات الأداء الوظيفي للمعلم، بأنه لا توجد علاقة مباشرة وثابتة تؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي للمعلم تعزى للمؤهل الأكاديمي ماجستير فأعلى، وهذا يعود إلى طبيعة المؤهل الأكاديمي للدراسات العليا الذي يحمله المعلم، ومدى انتمائه إلى موضوع تخصص المعلم، وعلاقته بمهنة التدريس، فإذا كان المؤهل العلمي للمعلم ماجستير في الإدارة التربوية فقد يستفيد منه في أدائه الوظيفي بشكل محدود في الإدارة الصفية، وقد يستفيد أكثر إذا أصبح مديراً للمدرسة، أما إذا كان مؤهله العلمي في الماجستير عن أثر العولمة في التعليم، فإن الفائدة محدودة، وهي فائدة ثقافية وتختلف عنها إذا كان المؤهل في طرائق التدريس وأساليبه التي تؤثر قطعاً على أداء المعلم الوظيفي.

كذلك فإن الأداء الوظيفي الفعال للمعلم ليس مرهوناً فقط بالتقدم الأكاديمي في الدراسات العليا، بل هناك متغيرات حاسمة تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلم، كالتأهيل التربوي، والإعداد المهني، والخبرة في التدريس، والنمو المهني المتجدد للمعلم، واتجاهات المعلم الإيجابية نحو مهنة التدريس، واستعدادات المعلم، وسماته النفسية والشخصية، وعلاقات المعلمين الاجتماعية والإنسانية، وطبيعة الإدارة المدرسية وتنظيمها الإداري، ومناخ العمل، والبيئة المدرسية وما فيها من إمكانات، كالمختبرات، والغرف التخصصية، والتكنولوجيا، والأجهزة التقنية والوسائل التعليمية، وعدد الطلبة، واكتظاظ الصفوف؛ لذلك يرى الباحث أن هذه العوامل وغيرها حيدت تأثير المؤهل العلمي خاصة الدراسات العليا على الأداء الوظيفي للمعلم، ولم تحدث فروقاً في وجهة نظر أفراد العينة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عويس (2022) ودراسة الخضير (2018) ودراسة شكري (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة الأقرع (2020) ودراسة أبولبدة (2020) ودراسة الغامدي (2015) التي أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مدينة القدس تبعاً لمتغير الجهة المشرفة، وكانت الفروق بين (الخاصة) من جهة، و (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) و (وزارة المعارف الإسرائيلية) من جهة أخرى، لصالح (الخاصة).

وتعزى الفروق في تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي التي تعزى إلى الجهة المشرفة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة المعارف من جهة، وبين الجهات المشرفة الخاصة، ولصالح الخاصة، أن المدارس الخاصة، وتحديداً التي تشرف عليها الهيئات الدينية، والجمعيات الخيرية، ومؤسسات المجتمع المحلي تهتم بمدارسها من حيث التحسين والتطوير، وتوصف بأنها مدارس متقدمة، وتعتني بالبيئة التعليمية الإيجابية، والوسائل التعلمية، والتقنيات التكنولوجية، والتفاعل التربوي والإنساني مع الطلبة، وتتفادى الاكتظاظ والازدحام في الصفوف، ولديها تعليم منظم ومرتب ومنضبط في ظل قوانين حاسمة، بالتعاون مع أولياء الأمور، وتستقطب معلمين أكفاء من أصحاب الخبرة خاصة المعلمين المتقاعدين، وتقوم بتنسيب إدارات مدرسية راشدة، تستطيع تحقيق أهداف المؤسسة التعليمة بفاعلية.

وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن هذه المدارس التي تشرف عليها الجهات الخاصة تسعى جاهدة إلى إنشاء سمعة أكاديمية وتربوية جيدة في أوساط المجتمع المحلي، لاستقطاب الطلبة إليها، وتهتم بالدروس الإضافية، أو الحصص العلاجية لمواجهة ضعف التحصيل لدى الطلبة، ولديها نسب نجاح عالية في الثانوية العامة تستحق عليها الثناء والمديح من أولياء الأمور .

ومن جهة أخرى فإن المدارس الأهلية التابعة للجهات الخاصة ليست بمستوى واحد، وليست على درجة واحدة من الحداثة والتطور، كما أن المدارس الحكومية ليست كلها ضعيفة، بل إن بعضها أفضل من المدارس الأهلية، وهذا محكوم بمتغيرات كثيرة أهمها عناصر المدخلات للعملية التعليمية / التعلمية وعلى رأسها الإدارة المدرسية والمعلم. ويرى الباحث أيضاً أن مظاهر الحداثة في المدرسة التي تتباهى بها الإدارة أو الجهات المشرفة، لا تساوي شيئاً عندما تفشل المدرسة في تعليم طفل الصف الأول الحروف الهجائية.

ولم يستطع الباحث تحديد الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية التي اتفقت أو اختلفت مع دراسته في معرفة الفروق في الأداء الوظيفي التي تعزى إلى الجهة المشرفة على المدارس؛ لأن الدراسات السابقة لم تذكر أو تحدد طبيعة الجهات المشرفة على تلك المدارس.

مناقشة نتائج السؤال السابع:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي؟

قام الباحث بمناقشة السؤال السابع من خلال الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي.

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً وطردية ومرتفعة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى صمتهم التنظيمي على الدرجة الكلية وكذلك للمجالات، وبمعامل ارتباط مقداره (0.889). وهذا يعني أنه كلما زاد الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس زاد مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

وتعزى هذه النتيجة، أنه كلما زادت ممارسات الاستقواء، زاد مستوى الصمت التنظيمي، وهذه العلاقة القوية هي علاقة ناشئة من مظاهر سلوك الاستقواء الإداري السائد على المعلمين، ومن ممارسات التسلط الإداري الأوتوقراطي، وقد وصف المعلمون مظاهر سلوك الاستقواء الإداري الواقع عليهم كما عبرت عنه نتائج هذه الدراسة، بأنها ممارسات تتنافى وأخلاقيات مهنة التعليم،

كرفض الحوار والمناقشة، ومنع التعبير عن الآراء والمواقف والاتجاهات، وإلغاء التفويض الإداري، وممارسة التهديد العقابي، ونشر فوبيا الخوف، والتفتيش الإداري، والتواصل الرأسي باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، والتدخل غير الموضوعي والمهني في عمل المعلم.

كذلك فإن مديري المدارس لا يصفون إدارتهم التسلطية بأنها سلوك استقوائي على المعلمين، بل هي واجبات إدارية وظيفية تستوجب التطبيق النافذ للقانون الذي يمنع المعلمين من المجاهرة العلنية بالتصريحات الكلامية التي تتدخل في شؤون المؤسسة التعليمية، وشؤون الإدارة المدرسية، وهذا ما يسمى بالصوت التنظيمي بحجة منع الضرر عن المؤسسة التعليمية وإدارتها المدرسية، والمحافظة على سمعتها وكرامتها وصورتها الاعتبارية، وأن فرض الصمت التنظيمي على المعلمين هو فرض وظيفي إداري ضمن القانون، مستمد من الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمدير المدرسة.

وتعزى أيضاً هذه النتيجة، إلى قوة تأثير المتغير المستقل (الاستقواء الإداري) على المتغير التابع (الصمت التنظيمي)، إلى درجة يمكن وصفها من خلال المظاهر السلوكية للاستقواء المشار إليها أعلاه، وهذا ما يفسر قوة العلاقة الارتباطية بين الاستقواء وبين الصمت التنظيمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جولينك (Gülenç, 2019) ودراسة الجزار (2021) ودراسة بولات (Polat, 2015) التي أظهرت وجود علاقة طردية ومرتفعة بين الاستقواء الإداري ومستوى الصمت التنظيمي للمعلمين، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

مناقشة نتائج السؤال الثامن:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أداءهم الوظيفي؟

قام الباحث بمناقشة السؤال الثامن من خلال الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وتقديراتهم لمستوى أداءهم الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس، وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي على الدرجة الكلية.

وتعزى هذه النتيجة، بأن الاستقواء الإداري لدى المدير لا يؤثر على ضمير المعلم المؤمن برسالته التربوية، ومبادئه القيمية، ومنظومته الأخلاقية، وشرفه المهني، وأن المعلمين يعرفون ويفهمون أنهم يعملون تحت إدارة أوتوقراطية تسلطية، ومناخ تنظيمي فيه استقواء إداري، ومع ذلك

يبذلون أقصى الطاقات والقدرات من الأداء الوظيفي النابع من حسهم الأخلاقي والقيمي والمهني حتى لا يكون الطلبة ضحايا للنظام الإداري الأوتوقراطي، وضحايا للعلاقة الوظيفية والإدارية بين المعلمين والإدارة المدرسية؛ لأن المعلمين مؤتمنون على طلابهم بأخلاقياتهم المهنية في الأداء الوظيفي الفعال، ويشعرون بقيمة الإنجاز في العمل، وهذا يولد لديهم الإحساس بهزيمة الاستقواء الإداري، والتغلب عليه، ومقاومته، والتقليل من آثاره النفسية والمعنوية، مما يمكنهم من تحمل ممارسات الاستقواء الإداري، والتعايش معها، ومع ذلك يؤدون عملهم بإخلاص.

وتعزى هذه النتيجة أيضاً، أن المعلمين ينظرون إلى الاستقواء الإداري من خلال ممارسات الضبط، والتوجيه، والتنظيم، والمراقبة، والمتابعة الإدارية، نظرة مهنية ووظيفية في سياق طاعة المرؤوسين لرئيسهم في العمل باعتبارها قوانين وأنظمة ولوائح واجبة التنفيذ، وأنها حق إداري لا يجوز مخالفته وظيفياً، في سياق عدم التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي والمهني، فهم يؤمنون بأن ما يشعرون به من إحباط نتيجة استقواء المدير لا يجوز أن يدفع ثمنه الطالب من خلال تقصير المعلم في أداء وظيفته، فالطالب لا ذنب له في استقواء المدير. وهذا يفسر عدم وجود علاقة بين الاستقواء الإداري، والأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شكري (2016) التي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين، واختلفت مع دراسة دراسة سيتياوان وآخرون (Setiawan & et al, 2021) ودراسة المساعيد (2020) ودراسة عبدالله (2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: مناقشة نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

يعرض الباحث مناقشة النتائج التي تحصل عليها من خلال النتائج النوعية (المقابلة) من إجابات المبحوثين على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس:

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

مناقشة نتائج السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

أظهرت النتائج أن الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ عدد الترميزات المتعلقة بموضوع الاستقواء الإداري (30) ترميزاً.

ويعزى وجود ظاهرة الاستقواء لدى المديرين بدرجة مرتفعة من خلال تبريرهم لممارسة هذه الظاهرة في سلوكهم الإداري، بأنهم لا يمارسون ما يسمى بمصطلح الاستقواء الإداري الذي لا يعترفون به استكباراً وتعسفاً، وإنما يمارسون الرقابة الإدارية على المعلمين؛ لأنهم يعدون الاستقواء الإداري وصمة أوتهمة إدارية غير موجبة بحقهم، وتؤذيهم نفسياً ومعنوياً، وتشوه صورتهم الإدارية، بينما الرقابة الإدارية مصطلح مهني إداري واجب التنفيذ والممارسة، وهو جوهر العمل الإداري لمدير المدرسة، وهو مستمد من التشريعات والقوانين التي تمنح مدير المدرسة حق السلطة الإدارية في التنفيذ بموجب قانون العمل لمدير المدرسة، بحيث " يعد مدير المدرسة خطة سنوية تنطلق من واقع المدرسة تشمل مجالات العمل كافة، الطلبة، والمعلمون، والمنهاج، والاختبارات، والإشراف التعليمي والتربوي، والبيئة المدرسية ومرافقها، والمجتمع المحلي"، وبناء عليه، فإن المديرين من وجهة نظرهم يمارسون الرقابة الإدارية على المعلمين كالتوجيه، والضبط، والمراقبة، والتدقيق، والمتابعة، والتفتيش، والتقويم، والمساءلة، والمحاسبة، وهذه الممارسات ليست استقواءً إدارياً، وإنما هي عمل مهني إداري مستمد من قانون العمل الذي يصف سلوك مدير المدرسة وظيفياً، تحت مسمى الرقابة الإدارية المشروعة بعيداً عن الاستقواء الإداري.

كذلك فإن التنظيمات الإدارية السائدة في الإدارات المدرسية يغلب عليها نمط الإدارة الأوتوقراطية، وهي تابعة للقيادات التربوية العليا التي تمارس فلسفة الإدارة المركزية بوجه عام، وفيها من المظاهر التسلطية التي تؤدي إلى سلوك الاستقواء الإداري الكامن في المهمات الإدارية لمديري المدارس (كالتخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والمتابعة، والتنسيق، والتنظيم، والتوجيه)، وهذه الممارسات الاستقوائية الكامنة تمارس بمسمى المهمات الوظيفية، وباسم الرقابة الإدارية، وتتجاوز

المعايير الأخلاقية والوظيفية والوطنية، وفيها إساءة واعتداء على حرمة استخدام القانون الذي يمنح السلطة للمدير الذي يقوم بالتهاون والتحايل في تطبيقه، أو المبالغة والتعسف في تنفيذه، حيث يشتم المعلمون رائحة التسلط والاستقواء بأنوفهم، ثم يسمعونه بآذانهم، ثم يرونه بأعينهم.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

أشار المديرون في استجاباتهم إلى جملة من الأسباب التي تقف وراء ممارساتهم الاستقوائية الإدارية مرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية: ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية بنسبة (73%)، نمط الإدارة المركزية للمدير بنسبة (60%)، ضعف شخصية المعلم بنسبة (27%)، تقاعس المعلم عن العمل بنسبة (20%)، ضغط العمل بنسبة (13%).

وتعزى هذه النتيجة من خلال تحليل الأسباب التي تقف وراء الاستقواء الإداري من حيث المظاهر السلوكية الدالة عليها في الممارسة الإدارية؛ لفهم دوافع سلوك الإدارات المدرسية في ممارسة الاستقواء الإداري على معلميهم كما يلي:

1- ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية:

ويرى الباحث أن ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية كأحد أسباب الاستقواء الإداري، يمكن تشخيصها وتحليلها من جانبين:

أ- ضعف شخصية المدير الأخلاقية:

ويمكن تشخيص هذا الضعف وتحليله كما يلي:

1- **ضعف شخصية المدير القيمية:** كالشفافية، والموضوعية، والحيادية، والمصداقية، والإنسانية، والاجتماعية، والضعف أمام: العرق، والجنس، واللون، والدين، والثقافة، والمعتقدات.

2- **ضعف شخصية المدير في أخلاقيات المهنة الإدارية:** تجاه رؤسائه، ومعلميه، وطلابه، والمجتمع المحلي، كالطعن في الأمانة، والعفة، والالتزام، والمودة، والصبر، والثقة، والقدوة، والتسامح، والتعاطف، والتواصل، واحترام المشاعر، والعمل كفريق، وتحمل السؤولية.

3- **ضعف أخلاقيات المدير الأدبية (الجندرية):** كالانحراف الأخلاقي، والتحرش الجنسي المثلي وغير المثلي بالألفاظ، أو الحركات، والإيماءات، والنظرة الشهوانية، والتواصل عبر الرسائل، واللمس، والاتصال الجسدي، والتنمر الجنسي (الخالدي، 2020).

ب- **ضعف شخصية المدير المهنية:**

ويمكن تشخيص هذا الضعف وتحليله من خلال عدة جوانب:

1- **ضعف شخصية المدير الأكاديمية والعلمية:** وهو ضعف في دراسته الأكاديمية الجامعية، وعدم تمكنه من مهارات التخصص، وهذا ينعكس سلباً على أدائه الإداري خاصة في الإشراف التربوي على المعلمين خلال الزيارات الصفية، أو في تدريس الحصص للطلبة في مجال تخصصه.

2- **ضعف شخصية المدير في التأهيل المهني والتربوي:** إذا لم ينتسب إلى دورات تأهيلية في القيادة والإدارة المدرسية، أو أنه لم ينتفع من تلك الدورات، لأن العلم الإداري يزود مدير المدرسة بخبرات نافعة ومفيدة قابلة للتطبيق في الإدارة المدرسية.

3- **ضعف السمات الشخصية للمدير:** الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، والإنسانية، ويمكن إجمال هذه السمات في:

4- **السمات الجسمية للمدير:** قد تضعف شخصيته عندما يتكون لديه مفهوم سلبي عن (الذات الجسمية) كالطول المفرط، والقصر المتقزم، والنحافة، والسمنة.

5- **ضعف السمات العقلية:** كالقصور في استخدام مهارات التفكير، والابتكار والإبداع، والمبادرة، ومواجهة المشكلات، والتخطيط، والربط، والمقارنة، والاستنتاج، والتحليل، والتفسير، والتنبؤ، والنقد.

6- **ضعف السمات النفسية:** كضعف الثقة بالنفس، والاتزان والثبات الانفعالي، والسيطرة والتحكم في العواطف، والانهزامية، والخضوع للابتزاز، والجبن في مواجهة الآخرين.

7- **ضعف شخصية المدير في القيادة والإدارة:** الضعف في تحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية، والعمل دون تخطيط، والفوضوية والتخبط والارتجال التي تفضي إلى الإدارة الترسلية، وتسيب المعلمين في الدوام، وكثرة خروج الطلبة من الصفوف والمدرسة قبل انتهاء الدوام، وكثرة الشكاوى الإدارية، واللجوء للآخرين، والتبعية والانقياد للبطانة الفاسدة من المعلمين.

8- **ضعف المدير في السمات الإنسانية والاجتماعية:** كالاحترام المتبادل، والعلاقات الإنسانية الطيبة، والتواصل الإيجابي، ومهارات التعاون، والمشاركة في المشاعر.

2- **نمط الإدارة المركزية لمدير المدرسة:**

ويعزى نمط الإدارة المركزية لمدير المدرسة؛ بأنه جزء من المنظومة الإدارية للجهات السيادية المشرفة على المدارس، وتعد الإدارة المدرسية مكوناً من مكوناتها، وهذا التنظيم الإداري يسمح بأن

تنبت فيه مظاهر الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس، وهو شكل من أشكال الإدارة السلطوية، ونمط من أنماط الإدارة الأوتوقراطية؛ لأن مظاهر السلطوية في الإدارات التربوية العربية تمارس من رأس الهرم التربوي حتى قاعدته.

كذلك فإن ممارسات المديرين للاستقواء الإداري تعبر عن الفلسفة الإدارية التنظيمية السائدة في البيئات والمناخات الإدارية في مدارس القدس، كما أن الإدارات المدرسية القمعية التسلطية إنما تعبر عن ثقافة المعتقدات الإدارية والفكر الإداري السائد لدى الإدارات المدرسية.

كما أن وجهات نظر المعلمين قد توافقت مع وجهات نظر المديرين في ممارسة الاستقواء الإداري عليهم حسب نتائج هذه الدراسة، ومارسوا بحقهم جبروت السلطة الإدارية التي تتصف بالردع والقمع؛ لأن مديري المدارس لا يؤمنون بالتشاركية، ولا بالتعاون، ولا بالعلاقات الإنسانية، أو الاجتماعية، أو تفويض الصلاحيات، وهذا ما يفسر نمط الإدارة المركزية في موروثهم المؤسسي.

3- **ضعف شخصية المعلم:**

ويعزى هذا السبب من خلال تحليل الضعف في شخصية المعلم من جوانب مختلفة:

أ- ضعف تمكن المعلم في مهارات التخصص الأكاديمي، باعتباره مخرجاً تعليمياً ضعيفاً للجامعة التي تخرج منها، وهذا ينعكس على أدائه الوظيفي والتعليمي.

ب- ضعف المعلم في التأهيل التربوي والمهني؛ وإعداده لمهنة التدريس، حيث لا يستطيع اجتياز متطلبات رخصة مزاولة مهنة التعليم كما في بعض الدول، ورغم ذلك يتم تعيينه بتأهيل تربوي أو دون تأهيل.

ت- اتجاهات المعلمين السلبية نحو مهنة التدريس والتعليم، وأن تقدمهم لوظيفة معلم هو لتجاوز محنة البطالة وليس حباً في مهنة التعليم.

ت- السمات الشخصية والعقلية والنفسية للمعلم كضعف الثقة بالنفس، والمسالمة والاستسلام، والخوف والانهزامية من مواجهة الطلبة، والضعف في الإدارة الصفية، وفوضى الانضباط الصفي، والانطواء، والعزلة.

ج- الشعور بعدم الأمن الوظيفي، والقلق من المساءلة الإدارية، والمحاسبة الوظيفية، والزيارة الصفية، والفشل في تحقيق المخرجات التعليمية، وتدني تقييم الأداء من المشرف التربوي، ومدير المدرسة.

إن ضعف شخصية المعلم مرتبطة أيضاً بعوامل داخلية في البيئة المدرسية وعوامل خارجية كالعبء الوظيفي متعدد المهمات والواجبات، مما يشكل ضغطاً نفسياً وجسمياً ومعاناة من التعب

والإرهاق، والقصور في تلبية توقعات الإدارة المدرسية وأولياء الأمور من تحقيق النتاجات التعلمية لدى الطلبة، وشيوع ضعف التحصيل الدراسي، وظروف البيئة المدرسية، ونمط الإدارة المدرسية وتنظيمها الإداري، وشح الموارد والإمكانات، وغياب الدعم النفسي والمعنوي للمعلم من المشرفين والمديرين وأولياء الأمور؛ لمساعدته في حل مشكلاته، وتحديات العصر، ومستجدات التطور التكنولوجي، ووسائل الاتصال التي دخلت في صلب العملية التعليمية.

4- تقاعس المعلم عن العمل:

ويعزى تقاعس المعلم عن العمل، بأن المعلم في الوقت الحاضر يمر بحالة إنطفاء وظيفي، وأن مفهوم الذات المهنية لمهنة التعليم لدى المعلم غير موجبة، وأن روحه المعنوية منخفضة، وليس لديه شعور بالاعتزاز نحو هذه المهنة السامية، وأن اتجاهاته نحو مهنة التعليم سلبية، وأن حالة (المعلم المنطفىء) وتقاعسه عن العمل لم تأت من فراغ، فالوصف الوظيفي للمعلم متخم بالواجبات والأعمال والمسؤوليات، والراتب يشبه صدقة الغني على الفقير، ويضطر المعلم للقيام بأعمال أخرى بعد دوامه المدرسي - مخالفة لقانون العمل- لسد احتياجاته الأولية من الطعام والماء، تطبيقاً لما جاء في قاعدة هرم ماسلو (Maslow) للحاجات؛ ليبقى هو وأطفاله على قيد الحياة، إضافة إلى الإدارات المدرسية التي تمارس الاستقواء على المعلم، والقوانين والأنظمة التي تقيد المعلم في مواجهة تمرد الطلبة - في عصر العولمة - على القيم والأخلاق والأعراف والثقافات، وشعور المعلم باليأس من الترقيات والتقدم في السلم الوظيفي؛ بسبب الفساد الإداري المتغلغل رأسياً وأفقياً في مؤسسات التعليم، وليس أدل على ذلك من وجود معلمين فاسدين في المدرسة لا يؤدون عملهم بأمانة، ويتقاعسون عمداً ليدفعوا الطلبة نحو دروسهم الخصوصية، وهذا ما يفعله بعض معلمو المباحث الدراسية الأساسية كالرياضيات واللغات والفيزياء والكيمياء.

5- ضغط العمل على مدير المدرسة:

ويعزى ذلك بأن مدير المدرسة لديه واجبات ومسؤوليات متعددة ومتشعبة داخل البيئة المدرسية وخارجها، وأن العبء الوظيفي الثقيل الملقى على مدير المدرسة يجعله تحت ضغط العمل بصورة متواصلة، وأن المدير مهما أوتي من قوة في القيادة والإدارة، ومهما تراكمت لديه الخبرات العملية، ومهما اكتسب من مهارات إدارية؛ فإنه لا يستطيع الفكاك من ضغط العمل، وبما أن الفكر الإداري لدى مدير المدرسة هرمي رأسي، وتنظيمه الإداري أوتوقراطي، ونزعته الإدارية فردية في التحكم والسيطرة؛ فإن هذا يضغطه بقوة في بؤرة العمل، ويسبب له تعباً جسدياً، وإرهاقاً نفسياً، وإجهاداً عقلياً؛ لأنه لا يفوض الصلاحيات، ولا يوزع المهمات على معلميه، فيتحول ضغط العمل إلى أسلوب

وممارسة استقوائية إدارية؛ للتنفيس الانفعالي، وتفريغ الضغط النفسي، يعبر عنها المدير بالصوت والصراخ، ولغة الجسد، والإجراءات العقابية.

وأن ضغط العمل على مدير المدرسة لا يأتي من داخل المدرسة فقط، بل من خارجها أيضاً، فيتلقى المدير ضغطاً في العمل من الإدارت والقيادات العليا المسؤولة عنه، ومن أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فالإدارة العليا تضغط على المدير في المتابعة والرقابة والتنظيم والتقييم، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور يضغطون على المدير عندما يواجهونه بتقصير المعلمين في التدريس، وضعف تحصيل أبنائهم، ومشكلاتهم السلوكية، فيحملون المدير المسؤولية؛ لأنه المسؤول الأول والأخير أمامهم؛ فيلجأ المدير إلى الإدارة القاسية، والتشدد الوظيفي، والاستقواء الإداري على معلميه.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين، كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

أظهرت النتائج أن مستوى مشاركة المعلمين في النقاشات خلال الاجتماعات جاءت بدرجة قليلة ومنخفضة وذلك بنسبة (60%) من وجهة نظر المدراء، في حين جاء ما نسبته (35%) بدرجة متوسطة، و(10%) فقط بدرجة مرتفعة، وعليه نجد أن نسبة المشاركة المنخفضة هي النسبة الأعلى لدى المبحوثين.

وتعزى هذه النتيجة المنخفضة التي تتمثل في إطار (صمت المناقشة أو المشاركة) من وجهة نظر المديرين، بأن التصريحات الكلامية والمناقشات وتبادل المعلومات التي تتدخل في شؤون المؤسسة التعليمية، والإدارة المدرسية تمنع قانوناً، وتفرض نظاماً، وتحجب قولاً؛ لأنها قد تضر بمصلحة المؤسسة وسمعتها، وقد تسيء إلى الإدارة المدرسية وهيبتها، وأن هذه الثقافة التنظيمية تؤسس لما يسمى بالصمت التنظيمي الاجتماعي والجماعي، وهو ما يتجنبه المعلمون خوفاً من العقوبات الإدارية، ونسبة الصمت فيها من وجهة نظر المديرين (60%)، أما إبداء الآراء والملاحظات والمواقف بصورة غير مباشرة من خلال التصريحات الكلامية، أو المناقشات العلنية، أو الحوارات الجماعية، ومجموعات النقاش، وتبادل المعلومات التي تحوم حول النظام الإداري أو إجراءات العمل وممارساته بالتورية والغمز واللمز، أو الأمور التي تخص المعلمين كالمناسبات الخاصة، والتفاعلات الاجتماعية، فإن نسبة الصمت فيها من وجهة نظر المديرين من (10% - 35%)؛ لأنها لا تتجاوز القانون، ولا تقترب منه، ومضامينها في الرسائل الكلامية لا تشير مباشرة إلى المؤسسة التعليمية، أو الإدارة المدرسية وهذه لا تشكل تهديداً للأمن الوظيفي للمعلمين.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: الى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

تبين من إجابات المبحوثين أن الاستقواء الإداري يقود إلى الصمت التنظيمي بنسبة (95%)، وأن معظم الصمت المنتشر بين المعلمين في مدراس مدينة القدس نتيجة للاستقواء الإداري هو صمت إذعان، إذ جاءت نسبته في آراء المبحوثين (26.32%)، بينما حصل الصمت الاجتماعي على ما نسبته (5.26%) فقط.

وتعزى هذه النتيجة للصمت التنظيمي (بمكوناته) بأن الصمت التنظيمي في صورته الإدارية هو صمت مؤسسي يتعلق بالكلام والتواصل داخل البيئة التنظيمية للعمل التي تضبط الكلام والتصريحات والمناقشات بالقوانين المرعية الإجراء التي تؤسس ثقافة الصمت التنظيمي في المؤسسة.

ومن صور هذا الصمت صمت الإذعان، أو صمت الاستسلام الذي يخضع له المعلم؛ لأنه غير قادر على مواجهة قوة تعسف الإدارة المدرسية، وممارساتها التسلطية، وتحمل الضغط الاستقوائي، فيختار الاستسلام، ويتجنب التحدي والمقاومة والمواجهة أو الدفاع عن النفس، ويلجأ للسكوت، ويمتنع عن الكلام أو التعبير عن الرأي خوفاً من الوقوع في المساءلة أو العقوبات الإدارية.

ونتيجة للمارسات الاستقوائية لمديري المدارس على معلميهم بصور مختلفة، وتهديدهم بالقوانين والأنظمة؛ فإن المعلمين يبحثون عن السلامة والأمن الوظيفي فيلجأون إلى نوعين من الصمت: صمت الإذعان الذي يعبر عن المسالمة والانهزامية وقهر الذات، والطاعة الإدارية العمياء، والصمت الاجتماعي حيث ينفذون تعليماته التي تفرضها القوانين والأنظمة، لمنع التصريحات الكلامية الفردية والجماعية، وتبادل المعلومات.

إن الممارسات الاستقوائية لمديري المدارس على المعلمين تؤدي إلى نتائج سلبية نحو إلزام المعلمين بالصمت التنظيمي، مما يدفع المعلمين إلى التنازل عن مواقفهم واتجاهاتهم وآرائهم، ومبادئهم وقيمهم، فيشعرون بالانكسار وهزيمة الذات، ودونية الاحترام، وانخفاض الروح المعنوية، وسوء التكيف، والاستسلام لصمت البيئة التنظيمية الناتجة عن الاستقواء الإداري.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

تبين من إجابات المبحوثين أن تقييم مدراء المدارس للأداء الوظيفي لمعلمي مدارس مدينة القدس جاء بدرجة متوسطة بنسبة (57.14%).

وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف المعلمين في مهماتهم وواجباتهم ومسؤولياتهم التي أنتجت ضعف التحصيل لأسباب مختلفة: كتخطيط الدروس، وإعدادها وتحضيرها المسبق، والقصور في توظيف التقنيات وتكنولوجيا التعليم، والوسائل التعليمية، وتحويل محتوى الدرس من لغة رمزية مكتوبة، إلى لغة صوتية منطوقة، واستبعاد الاستراتيجيات والطرائق المعتمدة على التفاعل والحوار والمناقشة، والتفكير، والنقد، والتحليل، والاستنباط، والبطء في تنفيذ المنهاج وإثرائه، واعتماد الاختبارات سهلة التصحيح التي تقيس الحفظ والاستظهار، وقلة خبرة المعلم في التدريس.

وهناك أيضاً ظروفاً خارجية تؤثر على أداء المعلمين الوظيفي مثل ظروف البيئة المدرسية، وضعف إمكاناتها المادية، ومواردها المالية، وقلة الغرف التخصصية، واكتظاظ الصفوف بالطلبة، وتأخر الكتب المدرسية، والترفيع التلقائي، وضعف التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، والأنظمة والقوانين المدرسية التي تضبط المعلم في التعامل مع سلوكيات الطلبة، ومن أبرز مظاهر القصور في أداء المعلمين، ضعف مخرجات التعليم لدى الطلبة، وهو ضعف لافت للإدارة وأولياء الأمور.

مناقشة نتائج السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

تبين من إجابات المبحوثين وجود أسباب ودوافع متعلقة بالتعزيز المادي والمعنوي، ومنها ما هو متعلق بالمدرسة وطبيعة العمل فيها والضغوط المدرسية المختلفة، كذلك منها ما هو متعلق بعدم الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بالمعلم وتوفير احتياجاته، بل إن هناك من يعمل على التقليل من الجهد المقدم من قبل المعلم.

وتعزى هذه النتيجة بأن للحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً في توفير المناخ الصحي والظروف المناسبة في بيئة العمل، والتي تسمح بتفجير الطاقات الكامنة لدى المعلمين، فهي تشجع المنافسة بين المعلمين، وتعمل على تحسين إنتاجيتهم، وتشجع الإبداع والابتكار، وتشعرهم بالرضا الوظيفي، وبدون هذه الحوافز يتساوى جميع المعلمين على اختلاف أدائهم الوظيفي سواء كان إيجابياً أو سلبياً.

كما أن لضغط العمل أثر سلبي على الأداء الوظيفي، حيث يؤدي إلى الانفعالات الزائدة والشعور بالاكتئاب، والإحباط والعزلة عن المحيط المدرسي، والشعور بالعجز نتيجة عدم القدرة على إتمام المهام الموكلة إلى المعلم بالشكل المطلوب، بسبب قلة الثقة بالنفس، وقد يؤدي أيضاً إلى مشكلات صحية مثل الأرق والإرهاق وارتفاع ضغط الدم وغيرها.

كذلك فإن لاهتمام الإدارة المدرسية بالمعلم وتوفير احتياجاته، وعدم التقليل من الجهد المقدم من قبله أثراً كبيراً على تحسين الأداء الوظيفي لديه، فالعلاقة هنا تبادلية، فالمدرسة تحتاج إلى المعلمين ربما أكثر من حاجتهم هم إليها، فعدم تلقي المعلم مرة تلو الأخرى للاهتمام والتقدير من قبل المدير عند قيامه بعمل مميز، يولد رد فعل عكسي لديه، ويدمر حافز الإنجاز، وبالتالي يتعمد استبدال هذا السلوك بسلوك اعتيادي نتيجة الشعور بالانزعاج والضيق من اللامبالاة التي أظهرها المدير.

مناقشة نتائج السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

تبين من إجابات المبحوثين أن العلاقة عكسية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي، حيث أكد ما نسبته (95%) من المدراء أن الاستقواء الإداري يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي للمعلم.

وتعزى هذه العلاقة بأنها نتاج السياسات والممارسات الإدارية التسلطية للإدارة الهرمية الرأسية لمدير المدرسة على معلميه، ونتائجها السلبية على الأداء الوظيفي للمعلم التي تؤدي إلى الاستفزاز والغضب، والضغط المعنوي والنفسي والانفعالي، واهتزاز صورة المعلم الاعتبارية أمام الفريق الإداري والعاملين، فيشعر المعلم بالإهانة والانكسار، وتقل حماسته، وتنخفض روحه المعنوية، ويشعر بالظلم، كما أن الاستقواء يشوه المناخ البيئي التنظيمي للعمل، ويفسد العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والتواصل غير الإيجابي.

كذلك فإن العلاقة بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي هي علاقة وظيفية مهنية مضطربة غير سوية بين المدير والمعلم، فالحوار بينهما سلبي، والمناقشة حادة، والأحكام النقدية الصادرة جارحة، والثقة بين الطرفين مفقودة، والقيم الإنسانية متردية، والعلاقة الاجتماعية منعزلة، وهذا يؤثر في أداء المعلم الوظيفي تأثيراً مباشراً؛ لأن مناخ العمل غير موات أصلاً للعمل.

مناقشة نتائج السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

أظهرت النتائج أن أكثر الأساليب المطروحة من قبل مديري المدارس من أجل التغلب على الاستقواء الإداري بالدرجة الأولى أن يكون المعلم شريك، إذ جاءت بنسبة (63%)، ثم تليها أن يكون المدير قائد مبدع بنسبة بلغت (58%)، ثم تساوت تطوير المعلم مهنياً وحقوقياً وتدريب وتأهيل المدراء بنسبة (37%)، ثم ضبط عمل المدير بالقوانين الإدارية بنسبة (26%)، ثم القدرة على التواصل والاتصال بنسبة (21%)، وأخيراً تساوت (النقد والنقد الذاتي وعدم المركزية) وتعزيز المعلم بنسبة (16%) كوسائل للتخلص من الاستقواء الإدراي.

1- **أن يكون المعلم شريكاً في الإدارة المدرسية:**

ويعزى هذا الاقتراح لمواجهة الاستقواء الإداري، بأنه اعتراف ضمني من مديري المدارس بمركزية الإدارة المدرسية في مدارسهم، وأنهم يمارسون الإدارة الفردية الهرمية من أعلى إلى أسفل بمعزل عن الهيئة التدريسية، وأنهم أصحاب فكر إداري تسلطي، وربما شعر المديرون بسلبيات هذا الفكر الإداري ويرغبون في تجديده من خلال إيمانهم بالمناهج والمداخل الإدارية الحديثة كالإدارة التشاركية أو الإدارة الجمعية أو الإدارة بالتفويض.

2- **المدير القائد المبدع:**

ويعزى ذلك بأن مديري المدارس يعترفون بواقع مدير المدرسة بأنه يدار ولا يدير، ويقاد ولا يقود، وأن إدارته إدارة تقليدية قرطاسية ورقية صماء جامدة ليس فيها إبداع أو ابتكار، وهذا الاقتراح يعبر عن مطلب الإدارات المدرسية ورغبتها في إحداث تغيير في فلسفة الإدارة المدرسية التي تؤمن بالتغيير؛ لتواكب متطلبات العصر، من خلال مدير يؤمن بالتطور والتجديد، وقادر على صنع القرار، وقادر على التأثير في معلميه لاستثمار الطاقات البشرية نحو الأداء المميز بكفاية واقتدار، تحقيقاً لمخرجات تتصف بالجودة والنوعية.

3- **تدريب وتأهيل المدراء:**

ويعزى ذلك بأنه تعبير من مديري المدارس عن حاجاتهم المهنية والتدريبية، ولديهم توقعات إيجابية لإحداث الفرق بين الواقع والمتوقع، فالواقع هو الإدارة المدرسية الرأسية المركزية، والمتوقع هو الإدارة المدرسية الأفقية اللامركزية المنشودة، والفجوة بين الواقع والمتوقع (الإدارتين) هو التغيير والتطوير المنشود، وهذا يحتاج إلى تأهيل وتدريب ضمن خطة منظمة وهادفة.

4- **تطوير المعلم مهنياً وحقوقياً:**

ويعزى ذلك بأنه يمثل نتاجات التقويم الإداري والإشرافي لأداء المعلمين التعليمي والمهني، وأن أداء المعلمين ليس كما يجب، وأنهم يحتاجون إلى التحسين والتطوير في نموهم المهني، كالتخطيط للدروس، وتوظيف التقنيات التعليمية، وطرح الأسئلة الصفية، وتوظيف استراتيجيات التدريس، وإثراء المنهاج، وبناء الاختبارات التحصيلية والتشخيصية، كما يعبر هذا الاقتراح عن ضرورة معرفة المعلمين بما عليهم من حقوق وواجبات وظيفية، وهذا يتطلب شرح الوصف الوظيفي للمعلم الذي بموجبه تم تعاقد المعلم مع الجهة المشرفة على المدارس التي ينتسب إليها في عمله، كما يحتاج المعلم إلى معرفة ما له من حقوق وظيفية كحجم عبء العمل، والترقيات والعلاوات الوظيفية.

5- **ضبط عمل المدير بالقوانين الإدارية:**

ويعزى ذلك بأن مديري المدارس يتجاوزون أخلاقيات المهنة، ويعتدون على القوانين والأنظمة الإدارية المعمول بها، ولديهم ممارسات إدارية تستوجب المساءلة الإدارية، والمحاسبة الوظيفية، وهذه مؤشرات تفسر ضعف أداء الرقابة الإدارية في تقييم عمل المديرين الإداري، وقد عبر المديرون في استجاباتهم عن ضعف في شخصياتهم الأخلاقية والإدارية بنسبة (73%)، وهذا يرقى إلى حالة متقدمة من الفساد الإداري عندما يعترفون بأن العمل الإداري لديهم يحتاج إلى ضبط بالقوانين والأنظمة.

6- **القدرة على التواصل والاتصال:**

ويعزى ذلك بوجود خلل في المنظومة التواصلية بين الرؤساء والمرؤوسين، وأن الإدارات المدرسية تفتقد إلى مهارات التواصل الفعال، كالاستماع الجيد، والنقد البناء، والمناقشة الأدبية والموضوعية، وتجاهل آراء الآخرين ومقترحاتهم، وتنظيم المجموعات البؤرية للعصف الذهني واستمطار الأفكار، وتقبل الآخر، والتراجع عن الخطأ، والاعتذار عن الإساءة، واستعمال اللغة الرسمية الهادئة، وتوظيف لغة الجسد، والتواصل بالعين، وهذا يحتاج إلى تأهيل مهني في التواصل مع الآخرين.

7- **النقد والنقد الذاتي وعدم المركزية:**

ويعزى ذلك بأن مديري المدارس بحاجة إلى ممارسة السلوك النقدي (الموضوعي)، وهذا لا يتم إلا من خلال تحليل وتفسير أعمال وممارسات سلوك العمل، والأنشطة والواجبات الوظيفية، والأفكار والآراء والمقترحات، وتوجيه النقد البناء؛ لتعديل السلوك، وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة التصحيحية، وتقييم الأعمال في ضوء أهدافها ونتاجاتها، وهذا يتطلب من الإدارات المدرسية تقييم الذات الإدارية والمهنية أمام المعلمين من خلال أسلوب (القدوة بالنمذجة) في التقييم والنقد والنقد الذاتي، والاعتراف بمواطن الضعف والقصور، وحرية إبداء الآراء والمقترحات والحلول، كما يتضمن النقد الذاتي مراجعة القرارات والتوصيات والأعمال السابقة كأداة لتحسين المهارات النقدية وتطويرها مثل مهارات النقد الذاتي، والنقد البناء، والنقد الموضوعي الذي ينقد الأفكار ولا ينقد الأشخاص أو الأفراد.

8- **تعزيز المعلم:**

ويعزى ذلك بأن المعلمين لديهم نجاحات في العمل، وخبرات وتجارب تستحق التعزيز والثناء، وأن التعبير العلني للمعلمين في لقاءات جماعية مخططة ومنظمة عن قصص نجاحاتهم أمام الآخرين

يعزز النمو المهني من خلال (تعلم الأقران) و (إرشاد الأقران)؛ لإثارة الغيرة والتنافس، وتعزيز ثقافة التجارب الناجحة، والحرص على منح العلاوات التشجيعية، والترقيات الوظيفية، والدرجات المستحقة.

الفصل السادس

التصور المقترح والتوصيات

التصور المقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس

التوصيات

المقترحات

الفصل السادس

التصور المقترح والتوصيات

تضمن هذا الفصل التصور المقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس، إضافة إلى التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

التصور المقترح

نتائج السؤال التاسع: ما التصور المقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال، يطرح الباحث تصوراً مقترحاً للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس، وما يترتب عليها من ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ويعتمد هذا التصور على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، والنتائج الكمية والكيفية المتعلقة بهذه الدراسة، لبناء إطار مفاهيمي تنظيمي يؤدي إلى: تشخيص الظاهرة، وتحليلها، وتفسيرها؛ لصياغة تصور مقترح قابل للتطبيق والتنفيذ في مدارس مدينة القدس للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين .

1- فلسفة التصور المقترح

إن بناء التصور المقترح يجب أن يشتق من فلسفة واضحة ومحددة، بحيث تستند هذه الفلسفة إلى ضرورة إحداث التغيير والتجديد في التنظيمات الإدارية المدرسية نحو الحداثة والمعاصرة، وأن فارس هذه الفلسفة هو مدير المدرسة الذي يجب أن يؤمن بالتغيير والتجديد؛ ليكون قائداً كفياً، ومديراً فاعلاً، يصنع القرار، ويصنع الفرص، ويصنع الفروق في إحداث التطور والتغيير في مدرسته، ويؤمن بقيمة تنمية الموارد البشرية، وقادر على التأثير في معلميه لتغيير اتجاهاتهم من التقليدية إلى الحداثة، من خلال معرفة خصائصهم العقلية، والنفسية، والانفعالية، والاجتماعية، ومعرفة قدراتهم المهارية، والعلمية، والتربوية، ويعتمد فلسفة العمل الجماعي بصيغة (نحن)، ولا يقبل العمل الانفرادي بصيغة (أنا)، ويقدر قيم العمل، وقيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ويؤكد ثقته بمعلميه، ويدرك أهمية توظيف التقنيات والتكنولوجيا، والذكاء الاصطناعي في الإدارة والتعليم، ويستثمر الموارد والمصادر في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتمثل أخلاقيات المهنة في أدائه وسلوكه، وأقواله وأفعاله، ويرتبط بعلاقة طيبة وتعاونية مع المجتمع المحلي ومع رؤسائه في العمل.

ومن منطلق هذه الفلسفة فإن جوهر التغيير يبدأ بمدير المدرسة الذي سيقود عملية التحسين والتطوير من خلال تنظيمات إدارية أفقية تسمح له بالحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وما يترتب عليها من صمت تنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والقضاء عليها.

2- مبررات / مسوغات التصور المقترح

أ- الحد من مشكلة الاستقواء الإداري، وما يترتب عليها من صمت تنظيمي، وأداء وظيفي، والتصدي لها بالحلول العلمية والمهنية.

ب- تأسيس مناخ تنظيمي مدرسي، وثقافة تنظيمية إدارية تساعد الإدارة والمعلمين على الإدارة التشاركية، التي تحقق التكيف، والأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ورفع مستوى صوتهم التنظيمي.

ت- مواكبة تطورات العصر في اعتماد تنظيمات إدارية معاصرة تلبي متطلبات الحداثة.

ث- تجديد الفكر الإداري والانتقال به من الرأسية الهرمية الفردية إلى الإدارة الأفقية الجماعية التعاونية، بحيث يشارك المعلمين في صناعة القرارت كشركاء مع مدير المدرسة.

ج- تجريب النظريات والمداخل الإدارية الحديثة: كالإدارة بالتفويض، والإدارة بالأهداف، والإدارة المرئية، والإدارة التشاركية، والإدارة الخادمة، بما يتناسب والبيئات الإدارية للمدارس.

3- أهداف التصور المقترح

أ- التأثير على معتقدات الإدارات المدرسية التي تقاوم التغيير والتجديد وتتخوف منه؛ والتغلب على هذه المخاوف بتطبيق التنظيمات والفلسفات والمداخل الإدارية الحديثة؛ للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وخفض مستوى الصمت التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

ب- تحسين الكفايات الإدارية، والمهارات القيادية لمديري ومديرات مدارس مدينة القدس.

ت- مواجهة احتكار السلطة الإدارية، والإدارة الرأسية التسلطية، والتخلص من الإدارة المركزية.

ث- تعزيز المنظومة القيمية والأخلاقية والإنسانية التي يجب أن تسود مناخ العمل في المدرسة.

ج- كسر قيود الصمت التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس.

ح- رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس.

خ- تحديد معايير علمية وتربوية وقيادية ومهنية لاختيار مدير المدرسة الكفي لقيادة المؤسسة التعليمية.

4- منطلقات بناء التصور المقترح

أ- يبنى هذا التصور على نتائج الدراسة العلمية التي قام بها الباحث حول واقع الاستقواء الإداري لمديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين.

ب- يبنى هذا التصور على استراتيجية علمية منظمة قادرة على حل مشكلة الاستقواء الإداري وما يترتب عليها من ارتفاع مستوى الصمت تنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

ت- يبنى هذا التصور عبر حلول ممكنة قابلة للتطبيق والتنفيذ لدى الإدارات المدرسية في المدارس.

ث- يبنى هذا التصور على قناعة مدير المدرسة وإيمانه بضرورة تغيير وتجديد التنظيم الإداري السائد في مدرسته.

ج- يبنى هذا التصور في إطار اختيار مدير المدرسة إحدى الفلسفات الإدارية، أو أحد المداخل السلوكية للإدارة المدرسية المنتمية إلى نمط الإدارة الأفقية اللامركزية.

ح- يبنى هذا التصور على فلسفة إدارية مدرسية مرنة قادرة على استيعاب المتغيرات والمستجدات الطارئة وغير الطارئة لمواجهة التحديات الإدارية، ومشكلات الإدارة المدرسية.

5- استراتيجية الحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في التصور المقترح

للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، التي تم تشخيصها بالبحث العلمي؛ يجب التصدي لهذه المشكلة بطريقة علمية منهجية؛ للوصول إلى حلول علمية منظمة قابلة للتنفيذ والتطبيق، من خلال استراتيجية حل المشكلات (Problem Solving Strategy)، وتحديداً اتجاه (المنحى العقلاني) لحل المشكلات الذي يعتمد على الجهد العقلي، ومهارات التفكير من خلال عمليات التحليل والربط والمقارنة والاستنتاج والنقد والتفسير (النجار، 2019).

وللوصول إلى تصور مقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مدينة القدس باستخدام المنحى العقلاني القائم على حل المشكلات؛ فإن هذا المنحى يعتمد على مجموعة خطوات هرمية مرتبة ومنظمة ومتسلسلة تبنى عليها استراتيجية حل المشكلات (زرقان، 2021) :

1- الشعور بالمشكلة وتحديدها.

2- المظاهر الدالة على وجود المشكلة.

3- الأسباب التي تقف وراء المشكلة.

4- تحديد حجم المشكلة وأبعادها.

5- جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة.

6- اقتراح البدائل والحلول (بناء تصور مقترح للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين).

7- إعداد خطة لتنفيذ البدائل والحلول (الخطة التنفيذية للتصور المقترح).

8- تجريب الحلول (التصور المقترح عملياً وميدانياً).

9- مؤشرات نجاح تنفيذ الخطة الإجرائية للحد من الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين.

10- الحصول على التغذية الراجعة المرتدة، واتخاذ القرارات التحسينية المناسبة.

1- الشعور بالمشكلة وتحديدها:

لاحظ الباحث ومن خلال عمله في مدارس مدينة القدس الممارسات الإدارية لمديري المدارس التي تسيطر عليها النزعة الفردية، والسلطة الهرمية، وأنماطاً من السلوك الإداري الذي يسيء إلى استخدام القوانين والأنظمة، ويتجاوز أخلاقيات المهنة الإدارية.

كما لاحظ أن هذه الأنماط السلوكية لمديري المدارس تجاه المعلمين كالتشدد الزائد في الرقابة والمساءلة، والتفتيش، وتصيد الأخطاء، وقيود الصمت التنظيمي، ورفض الحوار والمناقشة، تتصف (بالتكرار والمعاودة) مما يؤكد على ظاهرة سلوكية إدارية موجودة، تمارس من قبل مديري ومديرات المدارس في البيئات الإدارية المدرسية، وبالتالي تفاوتاً واضحاً في مستوى الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين، وضعف الرضا الوظيفي لديهم، خاصة في غياب الرؤية الواضحة عن كيفية توافر ظروف ملائمة للمعلمين من أجل تحسين رضاهم الوظيفي داخل المدارس بين الإدارة والمتعلمين.

وهذه الممارسات تعبر عن فكر إداري مبني على التسلط والاستقواء، مما دفع الباحث إلى استقصاء مثل هذه المظاهر في أدبيات الإدارة المدرسية، والقيادة التربوية، والاطلاع على نماذج مختلفة من الدراسات والأبحاث، ووجد أن الجبروت الإداري أو الشدة الإدارية المخالفة للقانون وأخلاقيات المهنة يطلق عليها في الأدب الإداري مصطلح الاستقواء الإداري، ووجد الباحث أن ظاهرة الاستقواء لها حاضر في البيئات الإدارية المدرسية المحلية والعربية والأجنبية، وتؤثر بشكل سلبي على الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، حيث استطاع الباحث تحديد المشكلة المتمثلة

في: الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدينة القدس.

2- المظاهر الدالة على وجود المشكلة:

يرصد الباحث المظاهر الدالة على وجود مشكلة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي في مدينة القدس من وجهة نظر مديري المدارس كما عبروا عنها من خلال استجاباتهم عن أسئلة المقابلة، ومن وجهة نظر معلميهم كما عبروا عنها من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة حسب ما أشارت إليها نتائج هذه الدراسة:

أ- الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي:

تبين من إجابات المدراء أن الاستقواء الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن الاستقواء الإداري يقود إلى الصمت التنظيمي بدرجة كبيرة وبنسبة (95%)، وأن معظم الصمت المنتشر بين المعلمين في مدراس مدينة القدس نتيجة للاستقواء الإداري هو صمت إذعان، يليه الصمت الاجتماعي. كما تبين أيضاً أن العلاقة عكسية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أكد ما نسبته (95%) من المدراء أنه كلما زاد الاستقواء الإداري يؤدي ذلك الى تدني الأداء الوظيفي للمعلم.

ب- المظاهر الدالة على الاستقواء الإداري من وجهة نظر المديرين:

يرفض المديرون مصطلح الاستقواء الإداري، ويمارسون الاستقواء باسم الرقابة الإدارية المستمدة من القوانين والأنظمة التي تمنحهم السلطة الإدارية للقيام بأعمال: المتابعة، والضبط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمساءلة، ومن أبرز مظاهر الاستقواء لدى المديرين:

1- المساءلة الوظيفية المتحيزة غير المهنية أو الموضوعية، أو الأدبية أو الأخلاقية.
2- فرض الصمت التنظيمي المؤسسي باسم القانون، ومنع التصريحات والمناقشات والتعبير عن الآراء.
3- الملاحظة والرقابة المستمرة لرصد الخطأ وضبطه لإيقاع العقوبة، بعيداً عن التنبيه والإرشاد الأدبي.
4- تدقيق الأعمال المتكرر للبحث عن أي خلل أو قصور في العمل.
5- التفتيش المتعمد على الأخطاء، وتجاهل إنجازات المعلمين ونجاحاتهم.
6- إنجاز العمل تحت الضغط، وفي ظروف عمل غير مواتية.
7- تكليف المعلمين بأعمال إضافية لا تنتمي انتماء مباشراً لمهنة التعليم.
8- رفض طلبات المعلمين للحوار والمناقشة عندما يتعلق الأمر بحقوقهم أو تحسين ظروف العمل.

ج- المظاهر الدالة على الاستقواء من وجهة نظر المعلمين:

1- التهديد بالعقاب الإداري والتلويح بإجراءاته وتنفيذه.

2- التحيز والانتقائية واتخاذ بطانة فاسدة من المعلمين.

3- تجاوز العدالة في تطبيق الأنظمة والقوانين والكيل بمكيالين بين المعلمين.

4- الزيارات الصفية المفاجئة والمتكررة.

5- النقد الجارح غير الموضوعي، وغير البناء.

6- تحريض المشرفين والمسؤولين على المعلمين للانتقام منهم.

7- التواصل غير الأدبي واستعمال ألفاظ فيها استهزاء وسخرية.

8- تصيد الأخطاء والعمل في بيئة غير آمنة وظيفياً.

9- الشعور بالضغط النفسي والانفعالي كالقهر، والألم، والمعاناة، والإهانة، والانكسار، وانخفاض الروح المعنوية، والشعور بالظلم.

وتشير هذه النتائج إلى أن هناك تقاطعات مشتركة بين وجهة نظر مديري المدارس، وبين المعلمين في استجاباتهم حول ظاهرة الاستقواء الإداري، وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، وأن هذه الظاهرة لها واقع ووجود ملموس في مدارس مدينة القدس حسب نتائج هذه الدراسة.

3- الأسباب التي تقف وراء ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين:

هناك مجموعة من الأسباب أشار إليها المديرون في استجاباتهم عن أسئلة المقابلة تؤدي بهم إلى اللجوء لممارسة الاستقواء الإداري وبالتالي ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين:

أ- ضعف شخصية المدير الأخلاقية والمهنية.

ب- التنظيم الإداري المركزي للإدارة المدرسية.

ت- ضعف شخصية المعلم.

ث- تقاعس المعلم عن العمل.

ج- ضغط العمل.

كما تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أوردتها هذه الدراسة أن هناك أسباباً أخرى تؤثر في سلوكيات الإدارة المدرسية لممارسة الاستقواء الإداري وما يترتب عليها من ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين:

أ- الفساد الإداري في مؤسسات التعليم من رأس الهرم إلى قاعدته.

ب- التربية والتنشئة الأسرية غير السوية .

ت- تأثير البيئة وفساد الأفراد والمجتمع.

ث- ضعف الوازع الديني والأخلاقي والقيمي لدى مديري المدارس.

ج- ضعف أهلية المدير القيادية والإدارية والمهنية والعلمية والتربوية.

ح- تأثيرات العولمة، وثقافة العصر، ومتغيراته.

خ- الخبرات الشخصية الهزيلة والمتواضعة لمدير المدرسة.

د- خبرات الطفولة المؤلمة.

4- تحديد حجم المشكلة وأبعادها:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ظاهرة عامة منتشرة في مدارس القدس بصورة واضحة، وأن المديرين يمارسون الاستقواء من خلال مهماتهم الإدارية: التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والتقويم بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميهم، بينما أفاد مدراء المدراس بأن ظاهرة الاستقواء الإداري في مدارس مدينة القدس منتشرة بدرجة مرتفعة ويترتب عليها ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

5- جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة:

استخدمت أداتين لجمع البيانات والمعلومات من مجتمعي الدراسة:

أداة المقابلة لجمع البيانات من مجتمع مديري المدارس.

أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع المعلمين.

وقد تحقق الباحث من صدق الأداتين وثباتهما.

وحصل الباحث على بيانات المقابلة التي تتعلق بالاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين التي تتمثل في:

1- تقييم ظاهرة الاستقواء الإداري التي يمارسها المديرون على معلميهم.

2- أسباب الاستقواء الإداري من وجهة نظر المديرين.

3- اقتراحات المديرين للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري.

4- تأثير الاستقواء الإداري على الصمت التنظيمي.

5- مشاركة وتفاعل المعلمين في الاجتماعات والمناقشات.

6- العلاقة بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

كما حصل على بيانات الاستبانة التي تتعلق بالاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم:

1- درجة شيوع ظاهرة الاستقواء الإداري بين الإدارات المدرسية في المدارس.

2- مستوى فرض الصمت التنظيمي على المعلمين.

3- مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

4- العلاقة بين الاستقواء الإداري وبين الصمت التنظيمي من جهة، وبين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

6- التصور المقترح لمواجهة ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين

إن مواجهة ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي تكمن في معالجة أسبابها وليس مظاهرها؛ لأن المظاهر هي أعراض دالة على وجود مشكلة، وأن فيصل علاج المشكلة هو القضاء على أسبابها وليس على أعراضها، لأنه بزوال الأسباب تزول الأعراض، لكن بعض الأسباب يصعب ضبطها؛ لأنها خارج سيطرة الباحث أو مدير المدرسة، وأن القضاء عليها يحتاج إلى قرار سيادي أو وزاري أو سياسي كتغيير فلسفة التربية، أو التعديل الجذري للمداخل والتنظيمات الإدارية التربوية والمدرسية، وقد وضع الباحث هذا الاعتبار في صياغة التصور المقترح.

وستكون العلاقة بين الاستقواء وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي وأسباب الاستقواء الإداري والحلول المقترحة التي أشار إليها مديرو المدارس من وجهة نظرهم من خلال استجاباتهم عن أسئلة المقابلة، ووجهات نظر معلمي المدارس حول واقع ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، البؤرة الضوئية لعصب التصور المقترح.

7- خطوات التصور المقترح وإجراءاته

1- التأثير في معتقدات الفكر الإداري التي تقاوم التغيير لدى مديري المدارس:

أ- حوار بناء ومناقشة علمية مقنعة مع مدير المدرسة حول التحديات والصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارته المدرسية، والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وحاجة المدير إلى حلول فاعلة سيما وأن هذه التحديات والمشكلات متكررة لسنوات عديدة، واعتراف المدير بالتصريح أو التلميح بفشل المحاولات في مواجهة هذه التحديات، وهذا يؤدي إلى حفز وإثارة تفكير المدير الجدي نحو التغيير.

ب- يبرر المدير ويفسر فشله وإخفاقاته في حل مشكلاته الإدارية والمدرسية، وربما يستخدم نظرية العزو في التفسير، فيعزو أسباب الفشل إلى المعلمين والطلبة وظروف البيئة المدرسية، وبيورقراطية الإدارات العليا، ويعزو بعض النجاحات الشكلية المتواضعة إلى نفسه؛ والغاية من التبرير هو توجيه البوصلة الإدارية للمدير نحو التغيير.

ت- التأثير في البنى العقلية والمعرفية والإدراكية للثقافة الإدارية التقليدية لدى مدير المدرسة من خلال اقتناعه بالحاجه الضرورية للتغيير بعد أن فشلت أساليبه الترقيعية والتقليدية في حل مشكلاته الإدارية، وأن التغيير أصبح ضرورة ملحة؛ لأننا نعيش في عصر التحديات والتقلبات المتسارعة، وأن الفشل في مواجهة المشكلات الإدارية والتعليمية، هو أن الإدارة المدرسية قاصرة عن مواجهة تحديات الثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية، والثورة التقنية، وثورة الاتصالات، وتأثير العولمة، ومستجدات العصر، وأن هناك تسابقاً محموماً في إنتاج المعرفة، وجودة المعرفة، وإدارة المعرفة، وإدارة المدرسة، وإدارة التكنولوجيا، والمعرفة المستدامة، والمعرفة الرقمية، والكفايات الإدارية، والمهارات المعرفية.

ث- تشخيص سبب العجز الإداري لدى الإدارة المدرسية وهو فشل التنظيم الإداري السائد في المدرسة (التسلطي أو المركزي أو شبه المركزي) في إدارة التحديات والأزمات والمخاطر، وتنمية الموارد البشرية، والتنبؤ بالمستقبل، حيث يستوجب هذا الواقع السلبي للإدارة المدرسية البحث عن " فلسفة إدارية، أو تنظيم إداري معاصر"؛ لإحداث التغيير والتجديد الإداري.

ج- طرح شعار التغيير والتجديد؛ للتعبير عن الفلسفة الإدارية الجديدة، حيث يختار المدير شعاراً يتبناه ويؤمن به مثل (نحو إدارة مدرسية معاصرة)، يقرع به جرس البدء لمرحلة جديدة، وعهد جديد يقوده مدير المدرسة بمفاهيم وفلسفات إدارية جديدة.

ح- تفعيل عجلة الإعلام الإداري الموجه إلى المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والإدارة التربوية العليا يعلن فيه مدير المدرسة عن ثورته الإدارية الجديدة عبر وسائط الاتصال والتواصل المرئية والمسموعة والمكتوبة، لتنبيه الوعي الجمعي؛ ليصبح شعار التجديد والتغيير ماثلاً وحاضراً في الذاكرة الذهنية للمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي والإدارة التربوية العليا.

2- مدير المدرسة (يصنع قرار) التغيير والتجديد مع معلميه:

أ- يرفع مدير المدرسة القيود المصطنعة للصمت التنظيمي عن معلميه، ويسمح لهم بحرية الحديث والنقاش وطرح الآراء إلا ما تجاوز أخلاقيات المهنة، وبعض القيود الضيقة، وهنا يلغي المدير مظهراً من مظاهر الاستقواء الإداري.

ب- يناقش مدير المدرسة في حوار بناء مع معلميه ومجلس الآباء شعاره الإداري (نحو إدارة مدرسية معاصرة)، ويستمع باهتمام إلى كل مقولة تصدر عن المعلمين ومجلس الآباء؛ لصنع القرار الجماعي نحو الحداثة والتغيير.

ت- بعد صنع القرار الجماعي مع المعلمين ومجلس الآباء نحو الحداثة والتجديد، فإن مدير المدرسة والحالة هذه ينتقل نقلة إدارية مهنية نوعية؛ فيتحول من (مدير قرطاسي ورقي) إلى (قائد يصنع الفروق) نحو التحسين والتطوير، وهذا يعبر عن حلين كبيرين اقترحهما مديرو المدارس لمواجهة الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين وهما: المدير القائد المبدع و أن يكون المعلم شريكاً.

ث- يشعر المعلمون ومجلس الآباء أنهم شركاء في صنع القرار، وهذا يحفزهم على التعاون مع مدير المدرسة لتحقيق رؤيته الجديدة.

ج- يتفق مدير المدرسة مع المعلمين ومجلس الآباء على عقد لقاء آخر لصياغة (الرؤية، والرسالة، والأهداف) للمدرسة، ويطلب منهم الإعداد الجيد لهذه الصياغة من أجل بناء الخطة السنوية الإدارية للمدرسة، والخطط الاستراتيجية المستقبلية التي تحقق رؤية المدرسة ممثلة بمديرها ومعلميها ومجلس الآباء.

3- القضاء على الفساد الإداري في المدرسة من أعلى إلى أسفل:

أ- يقدم المدير ذاته الإدارية بأسلوب القدوة والنمذجة الإدارية ويعلن الحرب على الفساد الإداري في مدرسته في جلسة نقاش منظمة وهادفة مع معلميه ومجلس أولياء الأمور، وبشجاعة الجرأة الإدارية والأدبية يبدأ بنفسه، وهنا يواجه مدير المدرسة أقوى الأسباب للاستقواء الإداري وما يترتب عليه من ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي وتدني مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وهو ضعف الشخصية الأخلاقية والإدارية للمدير كما عبر عنها المديرون من وجهة نظرهم، حيث يستطيع الانفكاك من هذه الشخصية، بعد أن يستمع إلى النقد والنقد البناء، وملاحظات المعلمين، ويستعرض معهم وقائع الفساد ومظاهره وأشكاله، وآثاره وأسبابه؛ لطي صفحته.

ب- يوثق مدير المدرسة على مسامع المعلمين- وبكل ثقة بالنفس- بأنه يتبنى مقولة الخليفة عمر ابن الخطاب: " من رأى فيكم في اعوجاجاً فليقومه " ، وأنه غير محصن عن أي شبهة أو فساد، وأن ما يجري على المدير، يجري على معلميه.

ت- يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالاطلاع على الأمور الإدارية المتوقع أن يكون فيها شبهة فساد، كالميزانيات المالية، وفواتير الصرف، ونتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم، والتقارير الإشرافية السرية للمعلمين وغير ذلك.

ث- يسعى مدير المدرسة من خلال مكافحة الفساد في مدرسته بناء جسور الثقة بينه وبين معلميه لمنع الفساد، فيرون ثقته فيهم، ويرى هو ثقتهم فيه، ويستشعرون بالأمن والأمان الوظيفي.

ج- يعزز مدير المدرسة وبالتعاون مع المرشد المدرسي ومعلم التربية الإسلامية والدعاة من المجتمع المحلي حلقات وندوات فكرية وقيمية وأخلاقية ودينية للمعلمين والطلبة لمواجهة الفساد الأخلاقي، والتحرش الجنسي، والتنمر الجنسي، ويؤكد على قوانينها وعقوباتها المشددة.

4- التأهيل الإداري والتربوي والمهني لمدير المدرسة:

وهذا يمثل أحد الحلول المقترحة من وجهة نظر مديري المدارس للحد من الاستقواء الإداري، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- تنسيب مديري ومديرات المدارس الجدد إلى الالتحاق بدورات الإدارة المدرسية الرسمية سواء مع الجهات الحكومية أو الجهات الخاصة للاطلاع على علوم الإدارة التربوية والمدرسية، واكتساب الخبرات والمعارف، ومواكبة ما يستجد من فلسفات ونظريات ومداخل إدارية .

ب- الالتزام بحضور الحلقات الدراسية، والاجتماعات، وورشات العمل التي تعقدها الجهات المشرفة على المدارس بين الحين والآخر بهدف تحسين الأداء، وتطوير المهارات الإدارية.

ت- تبادل الخبرات، وإرشاد الأقران، والاطلاع على نماذج الإدارات المدرسية الناجحة من خلال الزيارات الميدانية، وتبادل المعلومات، وكيفية إدارة المؤسسات التعليمية.

ث- الحرص على النمو المهني الإداري، وتطبيق المفاهيم الإدارية في الممارسة العملية، وحضور الحلقات الإدارية، أو قيادتها، ومشاهدة الأفلام والنماذج الإدارية وتطبيقاتها العملية.

ج- متابعة القراءة والمطالعة للفلسفات الإدارية، ونظرياتها المختلفة، ومداخلها السلوكية، وقراءة أبحاث الإدارة المدرسية الحديثة، والكتب المتخصصة في الإدارة، والمصنفات الإدارية، والمجلات الدورية المحكمة.

ح- عمل البحوث الإجرائية للمشكلات والظواهر الإدارية والتربوية والتعليمية، وعقد حلقات بؤرية للنقاش حول نتائجها، وطرح الآراء ووجهات النظر، والخروج بتوصيات عملية.

خ- استكمال الدراسات العليا في الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية؛ للتخصص في العلم الإداري؛ لتحسين الكفايات المعرفية، واكتساب المهارات الإدارية.

5- اختيار نموذج من الفلسفة الإدارية اللامركزية، أو التنظيم الإداري الأفقي المناسب للمدرسة:

أ- يستطيع مدير المدرسة مع معلميه اختيار نموذج إداري معاصر لمدرسته في ضوء خبراته المعرفية والمهنية والتربوية بعد مروره في الدورات والخبرات ذات الصلة.

ب- يختار مدير المدرسة النموذج الإداري المناسب لمدرسته بناء على معايير إدارية وتربوية مثل: حجم المدرسة، وعدد المعلمين، وعدد الشعب الصفية، ونوع المرحلة التعليمية، وعدد الوحدات والمرافق المدرسية، والساحات والملاعب والمختبرات، ونظام الدوام بالفترة أو الفترتين. مثل نماذج: الإدارة بالتفويض، والإدارة المرئية، والإدارة بالأهداف، والإدارة الخادمة، والإدارة الموقفية، والإدارة التشاركية، والإدارة بالأساليب، والإدارة التحويلية، والإدارة بالتمكين.

ت- يمثل اختيار مدير المدرسة لأحد النماذج الإدارية التخلص أو التحول من الإدارة النمطية التقليدية التي تتصف بالسلطوية والمركزية إلى الإدارة الديموقراطية التي تتصف باللامركزية والأفقية والتشاركية والتعاونية، وهنا يواجه المدير أحد الأسباب القوية للاستقواء الإداري - المركزية الإدارية والسلطوية - ويتخلص منها.

ث- يوزع مدير المدرسة المهمات الإدارية والصلاحيات بموجب القوانين والأنظمة الممنوحة له، وهذا التفويض يتم في ضوء خصائص المعلمين التي يعرفها مدير المدرسية: العلمية والمهارية والعقلية والميول والاتجاهات والخبرات والاستعدادات.

ج- يدرك مدير المدرسة المعاصر النامي والمتجدد والمتطور أنه مهما أوتي من قوة إدارية وعلمية وقيادية ومهارية ومعرفية وخبراتية، فإنه لا يستطيع إدارة المدرسة وقيادتها بمفرده، لكنه يستطيع وبقوة أن يعمل شيئاً واحداً بمفرده وهو صنع التغيير والتجديد في مدرسته.

6- تهيئة المناخ التنظيمي وبيئة العمل لمحاربة الصمت التنظيمي لاستيعاب النموذج الإداري الجديد:

أ- العلاقات الإيجابية في الممارسة الإدارية الإنسانية والاجتماعية.

ب- الاتصال والتواصل البناء المبني على التقدير والاحترام، والتقبل، وحسن الاستماع، وفهم المسموع، ونبرة الصوت، والتواصل بالعين، واحترام الرأي مهما كان متواضعاً، وتقبل النقد، والنقد البناء، والنقد الموضوعي غير المتحيز، وهذه الفقرة تعبر عن حلين مقترحين لمواجهة الاستقواء من وجهة نظر المديرين.

ت- تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي، والتكيف في بيئة العمل.

ث- بناء سلوك الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، والانتماء التنظيمي.

ج- حرية التعبير عن الرأي، وطرح الآراء والنقاشات بين المجموعات والأفراد في اللقاءات والاجتماعات والحلقات.

ح- احترام القيم والمثل والمعتقدات والأفكار، والاتجاهات والمبادىء، والعقائد والأديان.

خ- مراعاة خصائص المعلمين وفروقهم الفردية وأعمارهم وخبراتهم ومواقفهم واتجاهاتهم.

د- العمل بروح الفريق، ووحدة الجماعة، ودرجة التوافق والتجانس.

ذ- تأكيد الثقة المتبادلة بين الأفراد رئيساً ومرؤوسين، وتعزيزها باستمرار.

7- الإدارة التشاركية تصنع الفرق بين الواقع والمتوقع :

أ- تساعد الإدارة التشاركية باختلاف مداخلها الإدارية على تخفيف ضغط العمل عن المدير؛ ليتفرغ إلى المهمات الاستراتيجية الكبرى، وهذا الضغط هو أحد أسباب الاستقواء الإداري من وجهة نظر المديرين الذي يزول بالإدارة التشاركية.

ب- النموذج الإداري الجديد للإدارة اللامركزية يمثل المتوقع وهو أحد الأهداف للقضاء على مظاهر الاستقواء الإداري.

ت- النموذج الإداري الحالي - الإدارة المركزية التسلطية - تمثل الواقع وهو ممارسة الاستقواء الإداري .

ث- يتحقق التغيير والتجديد ضمن المعادلة الآتية: المتوقع – الواقع = إزالة مظاهر الاستقواء الإداري، وهذا يمثل جانباً من جوانب التحسين والتطوير للإدارة المدرسية الحديثة.

8- النموذج الإداري الجديد يرفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ويحفزهم ويشجعهم ويخلصهم من الإهمال والتقاعس:

أ- يساعد النموذج الإداري الجديد على بناء ثقة المعلم بنفسه من خلال التعزيز والتشجيع والدعم والمساندة.

ب- يساعد المعلم على تكوين مفهوم إيجابي عن الذات الأكاديمية من خلال تنسيبه إلى الدورات التخصصية الإنعاشية حسب تخصصه الأكاديمي.

ت- تحسين كفايات المعلم في التأهيل التربوي من حيث تحليل المناهج، وطرائق التدريس، ونظريات التعلم (تعزيز التأهيل التربوي للمعلم).

ث- التأثير الإيجابي على المعلم؛ لتحويل اتجاهاته السلبية نحو مهنة التعليم إلى اتجاهات إيجابية من خلال تعزيز نجاحاته عن طريق الحفز والإثابة والتقدير.

ج- رفع الروح المعنوية للمعلم، وتحقيق الرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي، والتكيف الإنساني والاجتماعي يخلصه من الكسل والتقاعس، وهذا أحد أسباب الاستقواء الإداري كما عبر عنه المديرون من وجهة نظرهم، وهذا يتلاشى تدريجياً.

9- تكثير الذات الإدارية لمدير المدرسة:

يسعى مدير المدرسة المبدع إلى تكثير ذاته الإدارية والمهنية والإنسانية والاجتماعية، بمعنى مجموعة ذوات تظهر كأنها منفصلة مستقلة، لكنها متجسدة في ذات واحدة :

أ- قائد: يحترم مرؤوسيه، ويؤثر فيهم، ويصنع القرار معهم.

ب- مدير: يدير الموارد البشرية، والميزانيات المالية، والمصادر المادية بكفاية واقتدار لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ت- مشرف: يقدم خدمات إشرافية للمعلم بناء على حاجاته المهنية، ويساعده على حل مشكلاته التعليمية.

ث- منقذ: يهرع لإنقاذ المعلم من أي محنة يقع فيها: وظيفية، أو تعليمية، أو نفسية، أو اجتماعية، أو مالية، أو أسرية.

ج- أب: أو أخ كبير لكل المعلمين، يشعرهم بدفء العاطفة، يفرح لسعادتهم، ويتألم لحزنهم، ولا يفرق بينهم، وليس له بطانة خاصة منهم.

ح- ملهم : يثير فيهم الدافعية، ويوقظ فيهم الحماسة، ويفجر طاقاتهم الكامنة نحو الإبداع والابتكار.

خ- صديق: صديق لكل المعلمين، والمعلمون أصدقاؤه ، يثق فيهم، ويثقون به، يفتح قلبه وعقله لهم، وهم منفتحون عليه قلباً وقالباً، يرفع لهم شعار صداقته: (الصديق وقت الضيق).

د- إنسان: في الفكر والعقل والقول والفعل والعمل والرأي والنقد والنهي والأمر والحق والعدل.

ذ- النموذج القدوة : قدوة أخلاقية، وقيمية، ومهنية، وإدارية، وإنسانية، وتواصلية، واجتماعية.

إن ممارسة مدير المدرسة لمثل هذه الأدوار وغيرها يوطد أركان العلاقة الطيبة بين المدير والمعلمين، ويؤدي إلى بناء فريق عمل موحد في الرؤى والأهداف، ومتعاون في العمل المشترك، ومتوافق في العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وهذا يهدم كل مظاهر الاستقواء الإداري لدى مدير المدرسة، ويقلص قيود الصمت التنظيمي ويرفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

10- الإعلام الإرشادي بقوانين العمل وأنظمته:

أ- يهدف مدير المدرسة من هذا الإعلام تحقيق ثلاث غايات:

ب- غاية علاجية: يعالج أخطاء معلميه الحاصلة، وقصورهم في العمل التي تخالف القوانين والأنظمة.

ت- غاية وقائية: يقي معلميه من الوقوع في الخطأ قبل أن يقعوا فيه من خلال تعريفهم بتلك القوانين والأنظمة.

ث- غاية نمائية: ينمي لدى معلميه قيم احترام القوانين والأنظمة المعمول بها بغض النظر عن موقف المعلم منها.

ج- يصدر مدير المدرسة نشرة خاصة بالقوانين، أو كتيباً يوزعه على المعلمين يتضمن فئات القوانين الآتية:

ح- القوانين الناظمة والضابطة للعمل .

خ- قوانين العقوبات والجزاءات .

د- القوانين الضامنة لحقوق الموظف.

ذ- قوانين الطلبة.

ر- يعقد مدير المدرسة اجتماعاً إدارياً لمعلميه، بعد أن يطلب منهم دراسة النشرة أو الكتيب دراسة واعية فاهمة وإبداء التعليقات والملاحظات حول ما هو مفهوم أوغير مفهوم قبل الاجتماع؛ لإثراء النقاش والتفاعل لغرض فهم القوانين، وفهم نصوصها، وفهم مضامينها، وكيفية تطبيقها، وما يترتب عليها من مخالفات وجزاءات.

8- المعوقات والصعوبات المتوقعة التي قد تواجه التصور المقترح

هناك مجموعة من المعوقات والتي قد تواجه التصور المقترح أهمها:

أ- تحفظ بعض القيادات الإدارية والتربوية العليا تغيير سياساتها حول التنظيمات الإدارية المعتمدة في المدارس؛ لأن هذا يحتاج إلى قرارت سيادية عليا، إضافة إلى رغبتها في المحافظة على الضبط والسيطرة على السلطة والصلاحيات الإدارية.

ب- تعارض التجديد والتحديث الإداري مع مصالح بعض الإدارات المدرسية المنتفعة من الإدارة التسلطية، وخوفهم من اكتشاف فسادهم الإداري الذي يضر بسمعتهم، وشرفهم المهني.

ت- رفض المعلمين المقربين من مدير المدرسة للتجديد الإداري والذين يمثلون البطانة الفاسدة للإدارة؛ لأنهم سيفقدون الامتيازات المريحة المختلفة في العمل كنصاب الحصص الذي يقل عن الحد القانوني، وإلغاء تربية الصفوف والمناوبة، ومغادرة الدوام، والتغيب غير المشروع.

ث- الظروف البيئية للمباني المدرسية مثل تعدد وحدات البناء المدرسي وتناثرها وتباعدها كالأبنية المدرسية المستأجرة، وضيق مساحة الصفوف، واكتظاظ الطلبة، وعدم وجود ملاعب وساحات، مما يؤدي إلى عرقلة التحديث والتجديد الإداري؛ لأن هذا يحتاج إلى توليفة متعددة من النماذج الإدارية.

ج- حاجة التنظيمات الإدارية الحديثة إلى ميزانيات مالية، وإمكانات وموارد مادية وتكنولوجية كالإدارة الرقمية، والإدارة الإلكترونية، والإدارة المرئية، والمنصات التعليمية، والتعليم الإلكتروني.

ح- ضعف كفايات مديري المدارس المهنية والإدارية والمعرفية والمهارية، وضعف خبراتهم القيادية والإدارية، وسماتهم الشخصية، وضعفهم في مواجهة التحديات، وحل المشكلات يعرقل طموحهم في التغيير والتجديد الإداري.

خ- الصراعات وضعف التوافق بين أعضاء الهيئة التدرسية نتيجة متغيرات مختلفة كالتباين في أعمار المعلمين، ومؤهلاتهم العلمية، ومعتقداتهم الفكرية، وميولهم واتجاهاتهم المختلفة، وموقفهم من الحداثة والتغيير والعولمة.

9- عناصر الخطة الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح

أ- تبنى هيكلية تنفيذ خطة التصور المقترح من مجموعة من البنود المكونة لعناصر التخطيط الأساسية والمحورية التي تمثل التصور الذهني المسبق للتخطيط لدى المدير، وعندما يوضع

هذا التصور على الورق يتحول إلى الذاكرة المكتوبة، حيث يتم ترتيب عناصر التخطيط في خلايا وأعمدة أفقية وعمودية، وهذه العناصر هي:

1- الأهداف.
2- الفئة المستهدفة.
3- الإجراءات والأنشطة.
4- قادة النشاط وفريق العمل.
5- الموارد المالية والمادية اللازمة.
6- الوقت اللازم والمكان المناسب للتنفيذ.
7- الصعوبات المتوقعة والبدائل.
8- التقويم والتغذية الراجعة.

هيكلية الخطة التنفيذية الإجرائية لمواجهة الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مدينة القدس

الأهداف	الفئة المستهدفة	الإجراءات والأنشطة	قادة النشاط وفرق العمل	الموارد المالية والمادية	الوقت اللازم والمكان المناسب	الصعوبات المتوقعة والبدائل	التقويم والتغذية الراجعة

ب- يشتق المدير الأهداف المحددة الواضحة للخطة الإجرائية؛ للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مدينة القدس من خلال إجراءات التصور المقترح الذي طرحه الباحث، وسوف تختلف الأهداف من مدير لآخر

حسب التنظيم الإداري الذي يختاره مدير المدرسة والذي يراه مناسبا لظروف مدرسته، فأهداف الإدارة بالتفويض تختلف عن أهداف الإدارة الإلكترونية مع وجود بعض التقاطعات المشتركة.

ت- يجب أن يحرص المدير وفريق العمل على صياغة الأهداف المحددة، القابلة للتنفيذ والقياس والتي ستعبر عن مخرجات تمثل إحداث التغيير المنشود، كما أن أهداف الخطة هي بعينها معايير التقويم للخطة.

ث- يناقش مدير المدرسة الأهداف مع معلميه ومجلس الآباء في اجتماع أو لقاءات لتكوين فرق العمل وتحديد الإجراءات لكل هدف، والبعد الزمني للتنفيذ، والصعوبات المتوقعة.

10- مؤشرات نجاح تنفيذ الخطة الإجرائية للحد من الاستقواء الإداري وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس مدينة القدس

أ- تغير ملحوظ ومشاهد في السلوك الإداري الإيجابي لمدير المدرسة بوجه عام نحو معلميه.

ب- الاختفاء التدريجي لمظاهر الاستقواء الإداري واضمحلالها.

ت- رفع مستوى الصوت التنظيمي للمعلمين من خلال:

1- مشاركة المعلمين المتمثل في التخطيط واتخاذ القرارات والأنشطة الإدارية مع مدير المدرسة.

2- حرية طرح الآراء والمناقشات الفردية والجماعية، والتعبير عن الرأي، والنقد البناء.

3- التعاون في تنفيذ الخطط بروح الفريق.

ث- تحسن مستوى الأداء الوظيفي الوظيفي للمعلمين من خلال تحقيق غالبية أهداف الخطة بصورة مرضية فأكثر.

ج- حسن اختيار الأنشطة المناسبة التي ساعدت على تحقيق الأهداف.

ح- الحصول على تغذية راجعة إيجابية لتحقيق مخرجات التغيير والتجديد الإداري.

11- توصيات الباحث لمدراء المدارس في مدينة القدس للحد من ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين

أ- كسر حاجز (فوبيا الخوف) نحو الحداثة والتغيير، وعدم الخوف من المستقبل، ومواجهة التردد بعزيمة قوية، وثقة عالية؛ للتخلص من مركزية الإدارة وممارسة الاستقواء على المعلمين.

ب- التحول من مدير إلى قائد، من خلال صنع قرار التغيير والتجديد مع المعلمين، وإشراك مجلس الآباء في اتخاذ القرار.

ت- كسر قيود الصمت التنظيمي وتفويض الصلاحيات، واعتماد الإدارة التشاركية، ليصبح المدير قائداً محبوباً، ومديراً ناجحاً، ويحظى باحترام المعلمين، وثقتهم، وتعاونهم.

ث- زرع الثقة في نفوس المعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي، وتحقيق العدالة التنظيمية والإدارية والوظيفية بينهم، والوقوف على مسافة واحدة من الجميع، ونبذ التحيز، وعدم إظهار الميل والهوى لأحد.

ج- معرفة خصائص المعلمين العقلية، والعلمية، والنفسية، والانفعالية، والاجتماعية، ومعرفة ميولهم، واتجاهاتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم واستثمار هذه الخصائص والقدرات في التغيير والتحديث والتجديد والتطوير الإداري وتحسين أدائهم الوظيفي.

ح- تمسك المدير والمعلمين بالقيم والمثل العليا، وأخلاقيات المهنة، والإيمان بالرسالة التربوية المقدسة؛ لبناء المتعلم وهندسته نحو المواطنة الصالحة.

خ- إدراك أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتواصلية بين المدير والمعلمين، والعلم أن المعلمين والطلبة ليسوا أرقاماً متسلسلة، أو جمادات صماء.

د- التجدد، والنماء، والتطور، ومواكبة المستجدات، والمستحدثات، وعدم إهمال استخدام تقنيات العصر والتكنولوجيا في الإدارة والتعليم.

التـــــوصيـــــات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1- التوصية إلى الجهات المشرفة على مدارس مدينة القدس، وصانعي القرار الإداري والتربوي؛ للإفادة من نتائج هذه الدراسة، وضرورة تبني التصور المقترح؛ لإجراء عمليات شاملة للإصلاح الإداري في مدارس مدينة القدس.

2- كسر قيود الصمت التنظيمي من خلال الاهتمام بمناخ العمل، والمناخ التنظيمي الإداري في البيئات المدرسية؛ لتحسين عمليات الاتصال والتواصل، وتنمية العلاقات الإيجابية الإنسانية والاجتماعية، وتحقيق الرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي، والتكيف النفسي والانفعالي في مناخ العمل.

3- بناء العلاقات التعاونية بين الجهات المشرفة على مدارس مدينة القدس، لتحقيق رؤى مشتركة في اعتماد تنظيمات إدارية مناسبة للإدارات المدرسية، واستثمار التعاون المشترك لتبادل الخبرات المتنوعة، والإفادة منها لتطوير أداء المدراء وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

4- تجديد الفلسفات الإدارية، والفكر الإداري التربوي في مدارس مدينة القدس، واعتماد تنظيمات إدارية تلبي متطلبات الحداثة في الإدارات المدرسية التي تساعد مديري المدارس على حل مشكلاتهم الإدارية والمدرسية مثل مشكلة " الاستقواء الإداري ".

5- تطبيق نماذج القيادة والإدارات الأفقية: " التشاركية، والجماعية، والتعاونية "، كالإدارة بالتفويض، والإدارة بالأهداف، والإدارة الخادمة، للتخلص من النظم الإدارية المركزية الأحادية، والهرمية، والرأسية.

6- وضع أسس ومعايير إدارية وعلمية وتربوية لاختيار مديري المدارس اختياراً مهنياً من أصحاب الكفايات والمهارات والخبرات الذين يؤمنون بقيمة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية؛ لاستثمار جميع الطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

7- مواجهة المشكلات المدرسية، والمعوقات الإدارية بأساليب واستراتيجيت علمية منظمة مدروسة، كتنفيذ البحوث الإجرائية، واستراتيجيات حل المشكلات؛ لمواجهة التحديات الإدارية، والمشكلات التعليمية والتربوية.

8- التوصية إلى صانعي القرار في الجهات السيادية العليا - بصنع القرار - لمكافحة الفساد الإداري من أعلى إلى أسفل، في إطار توجهات وفلسفات ورؤى جديدة لتنظيمات إدارية حديثة؛ للقضاء على أشكال الفساد الإداري .

9- استثمار طاقات المجتمع المحلي، وتعزيز دور مجلس الآباء، للإفادة من موارد المجتمع المحلي المالية والمادية والخبروية .

المقترحات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، يقترح الباحث مايلي:

1- تعزيز النمو المهني للإدارات المدرسية الحالية، وتنسيبها إلى الدورات التدريبية الإدارية، والحلقات الدراسية، وورشات العمل، وتنفيذ الزيارات الميدانية للاطلاع على النماذج الإدارية الجيدة ؛ لتحسين الكفايات الإدارية لمديري المدارس.

2- عقد المزيد من الدورات التدريبية وتحسين مخرجات التأهيل التربوي لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

3- إجراء مزيد من الدراسات على البيئات الإدارية المدرسية في مدارس مدينة القدس؛ لغرض تحسينها وتطويرها، والتغلب على مشكلاتها.

4- إجراء بحوث ودراسات على النظم والنماذج والفلسفات الإدارية السائدة لدى الإدارات المدرسية في مدارس مدينة القدس؛ لغرض بناء خطة للإصلاح الإداري الشامل .

5- إجراء مزيداً من الدراسات حول ظاهرة الاستقواء الإداري وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: الدافعية للإنجاز، والتسرب الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو بكر، مصـطفى. (2014). **إدارة الموارد البشـرية مدخل تحقيق الميزة التنافسـية**. القاهرة، مصر: الدار الجامعة.

أبو غزال، معاوية. (2019). الاسـتقواء وعلاقته بالشـعور بالوحدة والدعم الاجتماعي، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 5 (2)، 89-113.

أبو لبدة، همام. (2020). **درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضـا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أحمد، ربيع. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش، **مجلة جامعة الحسـين بن طلال للبحوث**، 7 (1)، 166-181.

أحمد، غادة. (2022). أثر الصـمت التنظيمي على الاتجاهات الوظيفية: دراسـة تطبيقية على العاملين في جامعة الزقازيق، **المجلة العلمية للدراسـات والبحوث المالية والإدارية**، جامعة مدينة السادات، 13(1)، 1-29.

أحمد، محمد. (2011). تصـور مقترح لتطوير برامج تدريب مديري المدارس الإبتدائية بمصـر في ضـوء الفكر الإداري المعاصـر. **مجلة كلية التربية بالسـويس**، (3)، 161-170.

أسـعد، عبدالله. (2010). دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسـار الوظيفي: نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء. **مجلة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية**، 47 (4)، 96- 101.

الأقرع، نور. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسـين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 28 (2)، 133- 164.

البادري، سـعود و الكندي، سـيف. (2019). أسـباب تفوق الإناث على الذكور من وجهة نظر المعنيين في الحقل التربوي وأولياء أمور الطلبة، **مجلة روافد**، 3 (1)، 71-115.

البدو، كفاح. (2021). **دليل تربوي مقترح للتعليم عن بعد في المدارس الحكومية الأردنية في ضـوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين**. أطروحة دكتوراة غير منشـورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بركات، زياد. (2020). الأسباب وراء الصمت التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم، **المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية**، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، 2 (1)، 269-308.

بن شـــويخ، خير الدين. (2016). **دور الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

البنيان، أحلام. (2021). ســلوك الصــمت التنظيمي لدى أعضــاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى، **المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة ســوهاج**،2(93)، 1130-1170.

الجزار، رانيا. (2021). الصمت التنظيمي: أسبابه وسبل التغلب عليه: دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، 32 (1)، 371-388.

الحراحشــة، محمد. (2011). **إدارة الجودة الشــاملة والأداء الوظيفي**، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

الحطاب، رولا. (2017). **درجة عدم الثقة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين في الزرقاء**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

حمودة، مجد. (2021). **أثر الصـــمت التنظيمي في التوافق المهني لدى العاملين في الاقســـام الإدارية بالجامعات الفلسـطينية.** رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، جامعة الأقصـى، غزة، فلسطين.

حموده، رأفت. (2022). درجة ممارسة الفساد الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقته بالرضــا الوظيفي للمعلمين والمرشــدين في منطقة المثلث داخل الخط الأخضــر من وجهة نظرهم. **مجلة الجامعة الإســلامية للدراســات التربوية والنفســية**، 30 (2)، 277- 315.

الخالدي، مريم. (2020). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في صـــويلح بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر معلميهم، **مجلة دراســات، الجامعة الأردنية**، 47(3)، 94-106.

الخضـير، ممدوح. (2018). **درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي**، رسـالة ماجسـتير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

خطايبة، حسين. (2018). **واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخوالدة، تيسـير والهاجري، سـعود. (2019). الممارسـات السـلطوية لدى مديري المدارس المتوسـطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، (3)، 223- 233.

دغمش، هبه (2020). **تصـور تربوي مقترح لدور مديري المدارس الثانوية الأردنية في إدارة الأزمات في ضوء التحديات التربوية المعاصرة**. أطروحة دكتوراة منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدويري، وفاء. (2013). **الاستقواء والوقوع ضحية وعلاقتهما بالبيئة الأسرية لدى عينة من طلبة المرحلة الأساسية في محافظة إربد**. أطروحة دكتوراة منشـورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

رابح، شـرقي. (2010). **النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الإبتدائية**. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.

الريثي، عبدالله. (2021). أسـباب ميل العاملين لسـلوك الصـمت التنظيمي، **دراسـات في التعليم العالي**، 19 (19)، 164- 175.

الزبون، محمد و الزغول، محمد. (2016). برنامج مقترح للحد من الاسـتقواء لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا قي الاردن، **مجلة دراسات وأبحاث**، 8 (25)، 386-409.

زرقان، ليلى. (2021). اسـتراتيجية حل المشـكلات ودورها في تنمية مهارات المتعلم من وجهة نظر معلميه، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 16(1)، 519 - 540.

الزعبي، دلال ومهيدات، رزان. (2014). سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها، دراسـة حالة، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 35، 32-61.

الزعبر، إبراهيم. (2013). **البحث العلمي في العلوم التربوية والإنسانية**. الرياض: مركز النشر والترجمة بجامعة المجمعة.

السعود، راتب. (2013). **القيادة التربوية مفاهيم وآفاق**. عمان: دار صفاء للتوزيع والنشر.

سكر، ناجي. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة الأقصى في فلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 11 (35)، 123-154.

السيد، علاء الدين. (2022). مسببات الصمت التنظيمي ومدى تأثرها بالسلوك القيادي- دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، جامعة الأقصى، 30 (1)، 1-32.

الشافعي، حسن. (2021). الاستقواء لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. **المجلة التربوية الأردنية**، 6 (3)، 220- 242.

شتيوي، سامح. (2012). **التفكير الاخلاقي وعلاقته بالتسلطية لدى ضباط الاجهزة الامنية الفلسطينية بمحافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

شريف، حمزة. (2019). استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية. **مجلة الإبداع الرياضي**، 10 (2)، 411- 430.

الشريف، طلال. (2014). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بإمارة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

شعبان، ندى. (2012). قياس الالتزام التنظيمي المدرسي وعلاقته ببعض المتغيرات النطاقية والتنظيمية والديموغرافية: لدى معلمي مدارس الثانوي العام بالقاهرة والجيزة. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، (2)، 303-353.

شكري، مرح. (2016). **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

صادفي، جمال وخثير، محمد. (2021). أثر الأمن الوظيفي على ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، 10 (2)، 400- 427.

طنبوز، بشـــار و دبوس، محمد و جلاد، ســـها. (2022). مســـتوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمسـتوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسـطينية من منظور أعضـاء هيئة التدريس، **المجلة العربية للنشر العلمي**، 5 (46)، 124-147.

الظفري، ســـعيد. (2020). الصـــمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس ســـلطنة عمان. **مجلة العلوم التربوية والنفســـية**، جامعة البحرين، 21 (1)، 373-401.

العبد اللطيف، عبدالحميد. (2014). **الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحســـاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.** أطروحة دكتوراة غير منشـورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

عبدالله، حسين. (2018). **الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية**. رسـالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

عتوم، يمنى. (2013). درجة ممارســـة الشـــفافية في القرارات الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضـاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسـمية والخاصـة. **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، 1 (37)، 735- 770.

العجمي، مبـارك. (2021). درجة الاســـتقواء الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية بدولة الكويت. **المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية**، (19)، 192- 206.

العرياني، موســـى. (2016). واقع ســـلوك الصـــمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمحافظة العرضـــيات من وجهة نظرهم. **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، 3 (168)، 835- 860.

عطاري، عارف و الموسـى، رأفت. (2015). دور الإدارة المدرسـية في مواجهة انتشـار ظاهرة الاسـتقواء في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 23 (1)، 69-97.

علي، مرام. (2018). **درجة شـيوع ظاهرة الإسـتقواء لدى مديري المدارس الخاصـة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.** رســـالة ماجســـتير منشـــورة، الجامعة الأردنية، الإدارة التربوية، عمان، الأردن.

عوجه، أزهار. (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلة في المعهد التقني-، **مجلة دراسات الكوفة**، جامعة الفرات الأوسط التقنية، 1 (53)، 561- 580.

عويس، بثينة. (2021). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 29 (1)، 157.

الغامدي، ماجد. (2015). **مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج (تطوير) بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

غليظ، شافية. (2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الإبتدائي. **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي الجزائرية**، 6 (2)، 590- 610.

غليظ، شافية. (2021). الصمت التنظيمي في المؤسسات التربوية: واقع المؤسسات التربوي أنموذجاً، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 7 (1)، 431-451.

القداح، محمد وعربيات، بشير. (2013). القدرة التنبؤية للبيئة التعلمية في ظهور الاستقواء لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في المدارس الخاصة في عمان. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، 27 (4)، 797- 810.

القرني، صالح. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية. **مستقبل التربية العربية**، 22 (96)، 297- 320.

القضاة، يوسف. (2013). **تصور إسلامي لبيئة مدرسية آمنة خالية من الاستقواء**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، إربد، الأردن.

اللبدي، نزار. (2015). **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**. عمان: دار دجلة.

ماضي، خليل. (2014). **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.

محافظة، سماح وأبو عواد، آمال. (2015). الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربية

عمان الثالثة. **مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 30** (4)، 143- 155.

مرسي، ميرفت. (2018). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** 14 (2)، 285- 300.

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

المطيري، حصة. (2020). **الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الإبتدائية في الكويت "دراسة ميدانية "**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.

معاني، ناجح. (2015). **درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية**. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

ناصر، حسن. (2010). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النجار، ميرفت. (2019). **أسلوب حل المشكلات كمتغير وسيط في العلاقة بين الإنهاك النفسي والتوافق الأسري لدى الأمهات ذوي الإعاقة العقلية في محافظات غزة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

النعيمي، صلاح وعزيز، شعيب. (2018). تأثير التنمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية بابل، **مجلة تنمية الرافدين،** 37 (119)، 225-246.

هواري، معروف. (2019). قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس(دراسة ميدانية في المركز التعليمي في غيزان الجزائر)، **مجلة دراسات النفسية والتربوية،** 3 (12)، 150-166.

وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية. (2022). الشفافية في التعليم. القدس، تم الاسترجاع بتاريخ 21/11/2022 عبر الموقع الإلكتروني: https://shkifut.education.gov.il/ICTdistrict/168

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2022). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2014/2015-2020/2021. رام الله، فلسطين، تم الاسترجاع بتاريخ 21/11/2022 عبر الموقع الإلكتروني: https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Teachers_ar.html

الوهيبي، عبدالله. (2014). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 10 (3)، 365- 378.

المراجع الأجنبية

Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence. ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, 207, 472-482.

Afroz, J., & Shafqat, H. (2015). Bullying in Elementary Schools: Its Causes and Effects on Students. ***Journal of Education and Practice***, 6 (19), 43-56.

Ahangar, S., Boroumand, M., & Hami, M. (2015). Relationship Between Organizational Indifference and Organizational Silence in Employees of Youth and Sport Offices in Mazandaran Province. ***international Journal of Sport Studies,*** 5 (3), 296-300

Alalfy, H. (2015). Some modern trends in educational leadership and its role in developing the performance of the Egyptian secondary school managers. ***American Journal of Educational Research***, 3(6), 689-696.

Altinkurt, Y. (2014). The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors. ***Anthropologist***, 18 (2), 289-297.

Ames, A., Angioloni, S., & Ames, G. (2020). Drivers of school performance over time: Evidence from public schools in the United States. ***Advances in Educational Research and Evaluation***, 1(2), 79-87.

Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics***, Educational Review***, 73(1), 71-97.

Bartlett, J. (2011). Workplace Bullying: An Integrative Literature Review. ***Advances in Developing Human Resources***, 13(1), 69–84.

Bernotaite, L., & Malinauskiene, V. (2017). Workplace bullying and mental health among teachers in relation to psychosocial job characteristics and burnout. ***International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health***, 30(4), 629–640.

Budiyono, L. B & Fitria. H. (2020). The Influence of Principal Supervision and Organizational Climate toward Teacher's Performance. ***Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities***, (2)2, 172-187.

Çakal, G. (2018). **The relationship between teachers working in secondary schools and their perceptions of organizational silence**, master's thesis, Abant İzzet Baysal University, Institute of Educational Sciences, Bolu. Türkiye.

Chadwick, sh. and Travaglia, J. (2017). Workplace bullying in the Australian health context: a systematic review. ***Journal of Health, Organization and Management***, 31 (3), 286- 301.

Choi, J., Miao, Ch., Sue Oh, In., Christopher, M. & Kim, K. (2018). **Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings**. the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation.

De Vos, J., & Kirsten, G. (2015). The nature of workplace bullying experienced by teachers and the biopsychological health effects. South African. ***Journal of Education***, 35(3), 1138- 1154.

Fowler, J. (2012). Financial impacts of workplace bullying on Retrieved on 12/4/2022 from: https://www-investopedia-com.

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.

Gülenç, E. (2019). **The relationship between mobbing experience levels, organizational silence, organizational cynicism and organizational commitment of teachers working in basic and secondary education institutions and examining these according to some variables.** (Unpublished Master's Thesis). Gazi University Institute of Educational Sciences.

Gusman, A. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru di SMP N Kecamatan Palembayan Kabupaten Agam [Relationship between Principal's Leadership Style and Teacher Performance]. Bahana Manajemen Pendidikan, ***Journal Administrasi Pendidikan Halaman***, (2)1 ,293 - 831.

Fitria, H. (2018). The Influence of Organizational Culture and Trust Through the Teacher Performance in The Private Secondary School in Palembang ***International Journal of Scientific & Technology Research,*** 7(7), 82-86.

Harbalioglu, M., & Gultekin, B. (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University. ***International Journal of Advances in Management and Economics***, 3(2), 153- 164.

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.

İpek, M. B. (2020). **The relationship between teachers' organizational opposition levels and organizational silence perceptions.** Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Türkiye.

Kartini, D., Kristiawan, M., & Fitria. H. (2020). The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance**,** ***International Journal of Progressive Sciences and Technologies***, 20 (1), 156-164.

Kõiv, k. (2015). Changes Over a Ten-year Interval in the Prevalence of Teacher Targeted Bullying, ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, 126-133.

Köse, A., & Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. ***Universal Journal of Educational Research***, 7(2), 307-317.

Kyellu, K. (2016). **An Assessment of Workplace Bullying Practice and its Effect to Teachers Performance in Tanzania**. (Unpublished Master's Thesis), College of Educational Sciences, Open University of Tanzania, Tanzania.

Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2011). **Basic Statistics for Business & Economics.** 7th ed, McGraw- Hill Irwin, NY

Maners, I., & Cates, S. (2016). Bullying in the work place does it, ***international journal of business & public administration***, 13 (2), 99.

Matsela, M. A., & Kirsten, G. (2014). Teachers' experiences and impact of workplace bullying on their health in Lesotho. ***Psychological Research***, 4(6), 479–491.

Mitchell, K. (2017). "**Bullying in Our Schools: The Impact of the Bullying Prevention Program"**. Education and Human Development Master's, State University of New York, United States of America.

Mwangi, B. W., & Njuguna, R. (2019). Performance Appraisal Strategies on Performance of Teachers in Public Secondary Schools in Kiambu County, Kenya**.** ***International Journal of Current Aspects***, 3(11), 218-230.

Nas, Z. (2021). Factors Affecting the Organizational Silence of Academics Employed at The Universities in Pakistan. ***Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University***, 9(1), 9-27.

Nojabace, S., & Osboei, K. (2014). Investigation of relationship between organizational silence and job satisfaction in teachers. ***Journal of applied environmental and biological science***, 4(8), 237-242.

O'Toole, J. (2020). Staff relations: A Report on Adult Bullying in Schools. ***Irish National Teachers' Organization Cumann Múinteoirí Éireann***, Dublin, (35), 1-9.

Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the Employment Status of Graduates of Recreation Department. ***The Online Journal of Recreation & Sport***, 1(2), 6-23.

Polat, S. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. ***Educational Sciences: Theory and Practice***, 5 (15), 1179-1188.

Rigby, K. and Smith, P. (2011). Is school bullying really on rise? ***Soc Psycho Education***, (14), 441-455.

Saline, D., & Buckstadt, B. (2020). Targeted social relationships as Antecedents and consequences of workplace bullying: a social network perspective. ***Journal of Organizational Psychology,*** 10, 1-15.

Scheeler, M., Markelz, A., Jonte C. Taylor, J., Deshpande, D., & Wolfe, P. (2022). Teacher Workplace Bullying: How Pervasive is the problem? ***Teacher Education and Special Education***, 45(2), 123-140.

Setiawan, R., Kumar, V., Chakravarthi, K., Klinge, V., Cesar, V., Selvan, S., Koti, K., & Rajest, S., Rajan, R., & Subramaniam, T. (2021). The Empirical Results of Conditional Analysis of Principals' Reasons in Bullying Teachers***. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry,*** 12, 2737-2756.

Sooraj, M., Jain, Vipin, J., Setiawan, Roy, S., Alliyarov, A., Kartikey, K., Niranjan, K., Alif, A., Hashim, N., Amri, N., Saurav, S., & Authors, R. (2020). The Conditional Analysis of Principals Bullying

Teachers Reasons in The Surroundings of the City. ***Productivity Management***, 25, 1195-1214.

Suharso, P., Hartinah, S., Umam, R., Syazali, M., Dwi Lestari, B., Roslina, R., & Jermsittiparsert, K. (2019). Teacher's Performance Management: The Role of Principal's Leadership, Work Environment and Motivation in Tegal City, Indonesia. ***Management Science Letters***, 10 (1), 235-246.

Tan, C. (2015). Technology Usage in School Electronic School. ***International Journal of learning and Technology***, 2 (1), 53-57.

Wasserman, E. (2016). Relationship between the Principal's Leadership Style and Teacher Motivation. ***International Journal of Learning, Teaching and Educational Research***, 15 (10), 951- 960.

Wet, C. D., & Jacobs, L. (2021). Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment in Schools, Springer Nature Singapore, Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors, **Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment,** 4, 187-219.

Wolomasi, S., Agustinus, K., Ingried, A., & Basilius, W. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers, ***International Journal of Evaluation and Research in Education,*** 8(4), 575-580.

Lian, K., Wu, Y., Hong, P., Liu, S., Lin, R., & Lian, R. (2019). Teachers' emotional intelligence and self-efficacy: Mediating role of teaching performance. Social Behavior and Personality***: An international journal***, 47(3), 1-10.

Yolcu, M. A., & Selvitopu, A. (2022). Investigation of the relationship between organizational silence levels of teachers working in secondary education institutions and teacher autonomy behaviors. Kocaeli University, ***Journal of Education,*** 5(2), 475-494.

Zülfü, D. (2018). Turkey the Relationships between organizational values, job satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. ***European Journal of Education Studies,*** 4 (11), 108-119.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا
الجامعة العربية الأمريكية

الأستاذ/ة.....الدكتور/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قام الباحث بإعداد استبانة أداة من أدوات الدراسة، للتعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، حيث تكونت من عدة محاور. ويندرج تحت كل محور عدد من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي(بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا). ومن أجل اعتماد الأداة، يأمل الباحث الإسترشاد بآرائكم لما عرف عنكم من الخبرة والدراية، والإطلاع في المجال التربوي. لذا نرجو منكم التكرم بتحكيم الأداة (الاستبانة) ، للتأكد من صدقها، من حيث:

- ملاءمة الفقرات للمجالات المدرجة تحتها.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- وأيّة تعديلات أخرى ترونها مناسبة.
- شاكرا لكم حسن تعاونكم

أرجو من المحكم الفاضل تعبئة البيانات التالية:

الإسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة

الباحث: طارق أعور

الاستبانة في صورتها الأولية

برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا
الجامعة العربية الأمريكية

الزميل/ة.....المعلم/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قام الباحث بإعداد استبانة أداة من أدوات الدراسة، للتعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، حيث تكونت من عدة محاور. ويندرج تحت كل محور عدد من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي(بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا).

إن الصدق والدقة في الإجابة سيكون لهما الأثر الكبير في تحقيق هدف الدراسة الحالية، كما أن نتائج هذه الدراسة ستوظف للتوصل إلى نموذج مقترح لمعالجة ظاهرة الاستقواء الإداري في مدارس مدينة القدس.

ليكن معلوماً لدى المعلم-ة الكريم-ة إن إجابته-ها ستحظى بالسرية التامة، وأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر

الباحث : طارق أعور

مكونات الأستبانة:

الجزء الأول: البيانات الأولية عن عينة الدراسة

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- سنوات الخبرة: ( ) أقل من (5) سنوات ( ) 5 -10 سنوات ( ) أكثر من (10) سنوات
- المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس فأقل ( ) ماجستير فأعلى
- الجهة المشرفة: ( ) السلطة الفلسطينية ( ) وزارة المعارف الاسرائيلية ( ) جهة خاصة

الجزء الثاني: محاور ومجالات وفقرات الاستبانة بمتغيراتها الثلاثة

يرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك والدالة على فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	الإنتماء إلى المجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
المحور الأول: الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس						
المجال الأول: التنظيم						
1-	يصر مدير المدرسة على المعلمين القيام بأعمال معينة.					
2-	يتدخل مدير المدرسة بأداء المعلمين بشكل مستمر.					
3-	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأعمال إضافية					
4-	يتجاهل مدير المدرسة التنسيق بين وحدات العمل في المدرسة.					
5-	يتجاهل مدير المدرسة التنسيق مع المعلمين عند توزيع العمل.					
6-	يرفض مدير المدرسة تفويض صلاحياته للمعلمين.					
7-	يقوم مدير المدرسة بتوجيه (ألفاظ وعبارات) ساخرة للمعلمين.					
8-	يتعمد مدير المدرسة التشكيك بقدرات المعلم أمام زملائه.					
المجال الثاني: التخطيط						
9-	يتدخل مدير المدرسة بعمل المعلمين عند إعدادهم لخطط الدروس اليومية.					

10-	يعتبر مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي من قبل المعلمين مضيعة للوقت عند التخطيط لأمور المدرسة.					
11-	يفرض مدير المدرسة على المعلمين تنفيذ الخطط دون الأخذ بآرائهم.					
12-	يتجاهل مدير المدرسة حاجات المعلمين عند إعداده للخطة السنوية للمدرسة.					
13-	يقوم مدير المدرسة بافتعال أسبابا للتشاجر مع المعلمين حال مخالفة رأيه بالأمور المتعلقة بمستقبل االمدرسة.					
14-	يتجاهل مدير المدرسة وضع خطط لترتيب المناسبات الاجتماعيّة للمعلمين.					
15-	يقوم بنشر الشائعات المؤذية بين المعلمين.					
16-	يفرض مدير المدرسة على المعلمين مواعيد اللجان والاجتماعات.					
المجال الثالث: التوجيه						
17-	يرفض مدير المدرسة تفسير توجيهاته للمعلمين.					
18-	يتصرف مدير المدرسة بدون مشاورة المعلمين.					
19-	يهدد مدير المدرسة المعلمين باستخدام سلطاته الرسمية.					
20-	يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها والبت فيها بنفسه.					
21-	يوجه مدير المدرسة المعلمين بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة.					
22-	يرفض مدير المدرسة مناقشة المعلمين له في الأمور المرتبطة بالعمل.					
23-	يوجه مدير المدرسة المعلمين للأخذ بآرائه والتنازل عن آرائهم.					
24-	يستقوي مدير المدرسة بمركزه الوظيفي عند اصدار توجيهاته للمعلمين.					
المجال الرابع: التقويم						
25-	يتصيد مدير المدرسة أخطاء المعلمين عند تقييم أداءهم					
26-	يهدد مدير المدرسة المعلمين بالتقرير السنوي.					
27-	يقلل مدير المدرسة من إنجازات المعلمين عند التقويم.					

28-	يتجاهل مدير المدرسة معايير التييم المعتمدة.					
29-	يحرم مدير المدرسة المعلمين من تقويم نتائج خططهم.					
30-	يرفض مدير المدرسة تقديم تغذية ارجعة بشأن تقييم أداءهم					
31-	يتتبع مدير المدرسة أعمال المعلمين للتقليل من شأنها عند التقويم.					
المحور الثاني: الصمت التنظيمي: **في ظل واقع الاستقواء الاداري لدى المدير، أرى بأن الصمت التنظيمي لدى المعلمين هو كالتالي:**						
المجال الأول: خوف المعلمين من إبداء آرائهم						
32-	يتجنب المعلمون في المدرسة إبداء آرائهم خوفاً من اعتباره نقداً لسياسة مدير المدرسة					
33-	يلتزم المعلمون الصمت خوفاً من غضب مدير المدرسة					
34-	يتعمد مدير المدرسة اسكات المعلمين الذين يُبدون آراءهم					
35-	يتردد المعلمون بتقديم أية مقترحات عندما تطلب منهم خوفاً من ردة فعل المدير عليها.					
36-	يتجنب المعلمون في المدرسة تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية غضب مدير المدرسة.					
37-	يشعر المعلمون في المدرسة بغياب الأمان الوظيفي.					
38-	يلتزم المعلمون الصمت أثناء الاجتماعات بأمور المدرسة					
المجال الثاني: الإحساس بالعزلة						
39-	يتجنب المعلمون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل.					
40-	يشعر المعلمون بأن العمل في المدرسة غير آمن.					
41-	يفضل المعلمون العمل في المدرسة بشكل منفرد بعيداً عن زملائهم.					
42-	يشعر المعلمون بعدم الانتماء للمدرسة.					
43-	يتجنب المعلمون التعبير عن آرائهم في لقاءاتهم بغياب المدير					

44-	يتجنب المعلون أبداء النقد في تصرفات زملاءهم					
45-	يكتفي المعلمون بتلقي التعليمات دون مناقشة خوفاً من ردود الفعل السلبية من قبل المدير.					
المحور الثالث: الأداء الوظيفي **في ظل واقع الاستقواء الاداري لدى المدير، والصمت التنظيمي لدى المعلمين، أرى بأن واقع الأداء الوظيفي لدى المعلمين هو كالتالي:** **المجال الأول: الأداء التعليمي**						
46-	يقوم المعلم في المدرسة بعمله التعليمي في المدرسة بمهنية.					
47-	يؤمن المعلم برسالة المعلم عند قبامه بأدائه التعيلمي					
48-	يمتلك المعلم المعرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إليه من قبل الإدارة.					
49-	يستخدم المعلم كفايات تدرسيسة متميزة لرفع مستوى الأداء لديه.					
50-	يلتزم المعلم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.					
51-	يمتلك المعلم المقدرة على إتخاذ القرار بخصوص عمله التعليمي.					
52-	يقوم المعلم بواجباته الوظيفية بغض النظر عن طبيعة علاقاته مع المدير					
53-	ينجز المعلم الخطة التدريسية في الوقت المحدد.					
المجال الثاني: المهارات						
54-	يمتلك المعلم مهارات التواصل مع الإدارة.					
55-	يمتلك المعلم مهارات التواصل مع الطلبة.					
56-	يمتلك المعلم القدرة على حل المشكلات اليومية التي تواجهه.					
57-	يهتم المعلم بحضور الدورات التدريبية.					
58-	يتكيف المعلم مع ظروف العمل الصعبة.					
59-	يستخدم المعلم التقنيات الحديثة في التعليم.					
المجال الثالث: السلوكيات						
60-	يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته في المدرسة.					
61-	يستغل المعلم وقت الحصة بشكل فعّال.					

62-	يستفيد المعلم من تبادل الخبرات مع الزملاء في العمل في تحقيق الإبداع.					
63-	يمتلك المعلم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
64-	يناقش المعلم المفاهيم والأفكار عند طرحها بمهنية					
65-	يحرص المعلم على تقديم النصح لمدير المدرسة					
66-	يحترم المعلم مواعيد الدوام الرسمية					
67-	يحرص المعلم على السلوك القدوة في المدرسة					

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

ملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أحمد فتيحة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	بيرزيت
2	أشرف أبو خيران	أستاذ مشارك	الإدارة تربوية	القدس
3	جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	الإدارة تربوية	فلسطين التقنية - خضوري
4	جولتان حجازي	أستاذ دكتور	علم النفس التربوي	فلسطين التقنية- خضوري
5	حسام القاسم	أستاذ مشارك	الإدارة تعليمية	فلسطين التقنية - خضوري
6	حسن تيم	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	العربية الأمريكية
7	خولة شخشير	أستاذ دكتور	المناهج والتدريس	بيرزيت
8	زاهي ياسين	استاذ مساعد	القيادة التعليمية	النجاح الوطنية
9	سهيل صالحة	أستاذ مشارك	المناهج والتدريس	النجاح الوطنية
10	عفيف زيدان	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	القدس
12	ناصر الآغا	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	القدس المفتوحة - خانيونس
11	نبيل المغربي	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	القدس المفتوحة
13	هشام شناعة	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	فلسطين التقنية - خضوري

ملاحظة: تم ترتيب أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي.

ملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا
الجامعة العربية الأمريكية

الزميل/ة.....المعلم/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قام الباحث بإعداد استبانة أداة من أدوات الدراسة، للتعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واشتملت على ثلاثة محاور.

ويندرج تحت كل محورٍ عدد من المجالات تتضمن مجموعة من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي(بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا). إن الصدق والدقة في الإجابة سيكون لهما الأثر الكبير في تحقيق هدف الدراسة الحالية، كما أن نتائج هذه الدراسة ستوظف للتوصل إلى نموذج مقترح لمعالجة ظاهرة الاستقواء الإداري في مدارس مدينة القدس. ليكن معلوماً لدى المعلم-ة الكريم-ة إن إجابته-ها ستحظى بالسرية التامة، وأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر
الباحث طارق أعور

مكونات الإستبانة:

الجزء الأول: البيانات الأولية عن عينة الدراسة

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- سنوات الخبرة: ( ) أقل من (5) سنوات ( ) 5 -10 سنوات ( ) أكثر من (10) سنوات
- المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس فأقل ( ) ماجستير فأعلى
- الجهة المشرفة: ( ) وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ( ) وزارة المعارف الاسرائيلية ( ) جهة خاصة

****

الجزء الثاني: محاور ومجالات وفقرات الاستبانة بمتغيراتها الثلاثة

يرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك والدالة على فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المحور الأول: الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس **المجال الأول: التخطيط**						
1-	يتدخل مدير المدرسة بعمل المعلمين عند إعدادهم لخطط الدروس اليومية.					
2-	يعتبر مدير المدرسة المناقشة من قبل المعلمين مضيعة للوقت عند التخطيط لأمور المدرسة.					
3-	يفرض مدير المدرسة على المعلمين تنفيذ الخطط دون الأخذ بآرائهم.					
4-	يتجاهل مدير المدرسة حاجات المعلمين عند إعداده للخطة السنوية للمدرسة.					
5-	يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها والبت فيها بنفسه.					
6-	يتجاهل مدير المدرسة وضع خطط لترتيب المناسبات الاجتماعيّة للمعلمين.					
7-	يفرض مدير المدرسة على المعلمين مواعيد اللجان والاجتماعات.					

المجال الثاني: التنظيم						
8-	يجبر مدير المدرسة المعلمين القيام بأعمال معينة.					
9-	يتدخل مدير المدرسة في أداء المعلمين خارج إطار مهامه بشكل مستمر.					
10-	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأعمال إضافية.					
11-	يتجاهل مدير المدرسة التنسيق بين وحدات العمل في المدرسة.					
12-	يتجاهل مدير المدرسة التنسيق مع المعلمين عند توزيع العمل.					
13-	يرفض مدير المدرسة تفويض صلاحياته للمعلمين.					
14-	يقوم مدير المدرسة بتوجيه (ألفاظ وعبارات) ساخرة للمعلمين.					
15-	يتعمد مدير المدرسة التشكيك بقدرات المعلم أمام زملائه.					
المجال الثالث: التوجيه						
16-	يرفض مدير المدرسة تفسير توجيهاته الغير واضحة للمعلمين.					
17-	يتخذ مدير المدرسة القرارات دون مشاورة المعلمين.					
18-	يهدد مدير المدرسة المعلمين باستخدام سلطاته الرسمية.					
19-	يوجه مدير المدرسة المعلمين بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة.					
20-	يرفض مدير المدرسة آراء المعلمين في الأمور المرتبطة بالعمل المدرسي.					
21-	يوجه مدير المدرسة المعلمين لتنفيذ توجيهاته وتعليماته والتنازل عن آرائهم.					
22-	يستقوي مدير المدرسة بمركزه الوظيفي عند اصدار تعليماته للمعلمين.					
المجال الرابع: التقويم						
23-	يتصيد مدير المدرسة أخطاء المعلمين عند تقييم أداءهم.					
24-	يهدد مدير المدرسة المعلمين بالتقرير السنوي.					
25-	يقلل مدير المدرسة من إنجازات المعلمين فترة التقويم.					

26-	يتجاهل مدير المدرسة معايير التقييم المعتمدة.					
27-	يحرم مدير المدرسة المعلمين من تقويم نتائج خططهم.					
28-	يرفض مدير المدرسة تقديم تغذية راجعة بشأن تقييم أداءهم					
المحور الثاني: الصمت التنظيمي **في ظل واقع الاستقواء الاداري لدى المدير، أرى بأن الصمت التنظيمي لدى المعلمين هو كالتالي:**						
المجال الأول: صمت الإذعان						
1-	يتجنب المعلمون في المدرسة إبداء آرائهم خوفاً من اعتباره نقداً لسياسة المدير.					
2-	يلتزم المعلمون الصمت خوفاً من غضب مدير المدرسة.					
3-	يتعمد مدير المدرسة إسكات المعلمين الذين يُبدون آراءهم.					
4-	يتردد المعلمون بتقديم أية مقترحات عندما تطلب منهم خوفاً من ردة فعل المدير عليها.					
5-	يتجنب المعلمون في المدرسة تقديم أية معلومات غير سارة عن العمل خشية غضب المدير.					
6-	يشعر المعلمون بغياب الأمان الوظيفي بسبب إدارة المدير للمدرسة.					
7-	يلتزم المعلمون الصمت أثناء الاجتماعات بأمور المدرسة					
المجال الثاني: الصمت الاجتماعي						
8-	يتجنب المعلمون تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل المدرسي.					
9-	يشعر المعلمون بأن العمل في المدرسة غير آمن بسبب سياسة المدير الاستقوائية.					
10-	يفضل المعلمون العمل في المدرسة بشكل منفرد بعيداً عن زملائهم.					
11-	يشعر المعلمون بعدم الانتماء للمدرسة في غالب الأحيان.					
12-	يتجنب المعلمون التعبير عن آرائهم في ما يتعلق بالمدرسة حتى في غياب المدير.					
13-	يتجنب المعلون إبداء النقد البناء في تصرفات زملاءهم.					

14-	يكتفي المعلمون بتلقي التعليمات دون مناقشة خوفاً من ردود الفعل السلبية من قبل المدير.					
المحور الثالث: الأداء الوظيفي **في ظل واقع الاستقواء الاداري لدى المدير، والصمت التنظيمي لدى المعلمين، أرى بأن واقع الأداء الوظيفي لدى المعلمين هو كالتالي:** **المجال الأول: الأداء التعليمي**						
1-	يقوم المعلم في المدرسة بعمله التعليمي في المدرسة بمهنية.					
2-	يؤمن المعلم برسالته السامية عند قيامه بالتدريس.					
3-	يمتلك المعلم المعرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إليه من قبل مدير المدرسة.					
4-	يستخدم المعلم كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الأداء لديه.					
5-	يلتزم المعلم بإنجاز العمل في الوقت المحدد المطلوب منه.					
6-	يمتلك المعلم القدرة على إتخاذ القرار بخصوص عمله التعليمي.					
7-	يقوم المعلم بواجباته الوظيفية بغض النظر عن طبيعة علاقاته مع المدير					
8-	ينجز المعلم الخطة التدريسية في وقتها المحدد.					
المجال الثاني: المهارات						
9-	يمتلك المعلم مهارات الاتصال والتواصل مع الإدارة.					
10-	يمتلك المعلم مهارات الاتصال و التواصل مع الطلبة.					
11-	يمتلك المعلم القدرة على حل المشكلات اليومية التي تواجهه في المدرسة.					
12-	يهتم المعلم بحضور الدورات التدريبية المطروحة من الإدارة.					
13-	يتكيف المعلم مع ظروف العمل الصعبة في المدرسة.					
14-	يستخدم المعلم التقنيات الحديثة في عملية التعليم.					
المجال الثالث: السلوكيات						

15-	يلتزم المعلم بقواعد العمل وإجراءاته في المدرسة.					
16-	يستثمر المعلم وقت الحصة بشكل فعّال.					
17-	يستفيد المعلم من تبادل الخبرات مع الزملاء في العمل في تحقيق الإبداع.					
18-	يمتلك المعلم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
19-	يناقش المعلم المفاهيم والأفكار عند طرحها بمهنية					
20-	يحترم المعلم أوقات الدوام الرسمية.					
21-	يحرص المعلم على سلوك القدوة الحسنة في المدرسة.					

ملحق (4)

المقابلة في صورتها الأولية

برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا
الجامعة العربية الأمريكية

المدير/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قام الباحث بإعداد مقابلة أداة من أدوات الدراسة، للتعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتكونت من عدة أسئلة، يأمل الباحث في أن الإجابة عنها تساعده في تحقيق أهداف دراسته هذه بشكل علمي وموضوعي، والمتمثلة بشكل أساس في بناء تصور مقترح لمعالجة ظاهرة الاستقواء الإداري في مدارس مدينة القدس.

وستحظى إجابات المديرين والمعلومات التي يتحصل عليها الباحث بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحث

طارق أعور

السؤال الرئيس: هل من علاقة بين الاستقواء الإداري وكل من الصمت التنظيمي والأداء الإداري للمعلمين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري(استقواء مديري المدارس)؟

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأ إلى الاستقواء الإداري؟

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين، كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

السؤال الرابع: الى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس أدى إلى (صمت) المعلمين خلال الاجتماعات والمناقشات؟

السؤال الخامس: كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

السؤال السابع: كيف يمكن أن نربط بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري(إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية وتحسين أداءهم الإداري؟

ملحق (5)

قائمة أسماء المحكمين لأداة المقابلة

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أشرف أبو خيران	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	القدس
2	جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	الإدارة تربوية	فلسطين التقنية - خضوري
3	جولتان حجازي	أستاذ دكتور	علم النفس التربوي	فلسطين التقنية - خضوري
4	خالد قرناوي	أستاذ دكتور	الإدارة تربوية	القدس المفتوحة – سلفيت
5	زاهي ياسين	أستاذ مساعد	القيادة التعليمية	النجاح الوطنية
6	سهيل صالحة	أستاذ مشارك	المناهج والتدريس	النجاح الوطنية
7	كرم كركي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الخليل الوطنية
8	مجدي زامل	أستاذ دكتور	أصول التربية والادارة	القدس المفتوحة - رام الله
9	منور نجم	أستاذ دكتور	المناهج وطرق التدريس	القدس
10	ناصر الآغا	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	القدس المفتوحة – خانيونس
11	نبيل المغربي	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	القدس المفتوحة
12	هشام شناعة	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	فلسطين التقنية - خضوري
13	يوسف حرفوش	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم

ملاحظة: تم ترتيب أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي.

ملحق (6)

المقابلة في صورتها النهائية

برنامج الدكتوراة في الإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا
الجامعة العربية الأمريكية

المدير/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قام الباحث بإعداد مقابلة أداة من أدوات الدراسة، للتعرف إلى واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتكونت من عدة أسئلة، يأمل الباحث في أن الإجابة عنها تساعده في تحقيق أهداف دراسته هذه بشكل علمي وموضوعي، والمتمثلة بشكل أساس في بناء تصور مقترح لمعالجة ظاهرة الاستقواء الإداري في مدارس مدينة القدس.

وستحظى إجابات المديرين والمعلومات التي يتحصل عليها الباحث بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحث

طارق أعور

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري(استقواء مديري المدارس)؟

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين، كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

السؤال الرابع: الى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري و الأداء الوظيفي للمعلمين؟

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري(إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية

Arab American University
Faculty of Graduate Studies

الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2022/11/28

الى من يهمه الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب **طارق الياس موسى أعور** والذي يحمل الرقم الجامعي**201920253**هو طالب دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

"الاستقواء الإداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم: تصور مقترح تحت اشراف الدكتور محمود أبو سمرة" نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب

كلية الدراسات العليا
FACULTY OF GRADUATE STUDIES

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine Ministry of Education Center for Educational Research and Development	وزارة التربية والتعليم	دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: و ت / ١٣/١/٢٨ التاريخ: 15 /2023/01 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"طارق الياس أعور"

من **الجامعة العربية الأمريكية** للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" الاستقواء الاداري لدى مديري مدارس مدينة القدس وعلاقته بالصمت التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: تصور مقترح "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق مقابلة عبر الهاتف مع عينة من مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر الهاتف دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سنرسل العينة لمنسق البحث في مديرية القدس.

مع الاحترام،،

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم

د. محمد مطر

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.
السادة مدراء عامين التربية والتعليم في مديرية القدس الشريف.
محمود ابو سمرة /المحترم/ة المشرف/ة على الدراسة– بريد الإلكتروني: m_abusamra@yahoo.com

ملحق (9)

إجابات مدراء المدارس في مدينة القدس على أسئلة المقابلة حسب الجهة المشرفة

المدير رقم (1) **الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

من المؤكد وجود علاقة قوية وواضحة ما بين الاستقواء الإداري وبين الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي تمتاز بالسلبية، بحيث يكون من نتائج الاستقواء تراجع أداء المعلم وظيفياً وإنهاء أي احتمالية لإبداعه أو سعيه للتطور أو مشاركته الفاعلة في كل نواحي مهنته، بل من الممكن أن تنعكس سلباً على علاقته الإنسانية وخاصة مع طلبته وزملائه وأولياء الأمور ضمن الحدود الدنيا، أود الإشارة إلى أني سأنطلق في إجاباتي من نقطة أن متابعة تنفيذ التعليمات الإدارية داخل المدرسة من قبل جميع الموظفين لا يعتبر استقواء إداري وإنما الاستغلال السلبي لتنفيذ التعليمات والقوانين الإدارية والتقيد بها من قبل المدير أو حتى الموظف في بعض الأحيان .

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

الاستقواء الإداري ظاهرة موجودة في غالب الوظائف بما فيها الإدارات المدرسية والتي أرى أنها موجودة لدى البعض بشكل متوسط نسبياً من حيث العدد، إضافة إلى كون الاستقواء لدى المدير الواحد من الممكن أن يكون متفاوتاً مع الموظفين أنفسهم لدواعي مختلفة مثل طبيعة العلاقة الشخصية ومدى تفاني الموظف أو انتمائه لمهنته وطبيعة شخصيته.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

ظن البعض منهم أن الاستقواء هو أسهل الطرق وأقصرها لحل المشاكل التي تقع مع الموظف أو لتهذيبه و تحويل العلاقة السيئة مع الموظف لصالحه، وكذلك نجد الكثيرين منهم يعون سلبية المصطلح الذي يحكم قراراتهم تجاه الموظف، ومنهم من يعبر عن مكانته الاجتماعية كمدير من خلال الاستقواء.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

عادة ما تكون مشاركة المعلم منطلقة من طبيعة شخصيته ومستوى انتمائه لمهنته وعلاقته مع من حوله من الموظفين، يمكن القول أن الاستقواء له دور في مدى مشاركة المعلم في النقاش ولكنه ليس السبب الوحيد أو الرئيسي في عدم المشاركة الفاعلة، حيث أن هناك من المعلمين من لا يرغب في النقاش خوفاً من أن تسوء العلاقة مع زملائه المعلمين في حال كان له نوع من الملاحظات على أدائهم أو أداء المجموعة.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

نعم يمكن أن نقول بنسبة كبيرة ولكنه ليس السبب الوحيد لصمت المعلم التنظيمي.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

أرى أن مستوى المعلمين جيد، إلا أننا نلمس وللأسف تراجعاً في قدرات المعلمين الجدد أو عدم الرغبة لديهم في بذل الجهد الكافي المطلوب منهم.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

قلة العنصر الذكوري في مدارس الذكور وخاصة المراحل العليا، عدم رغبة الكثيرين العمل في مهنة التعليم لولا اضطرارهم بسبب قلة فرص العمل الأخرى وذلك لضعف مردودها المالي، وكذلك تردي المكانة الاجتماعية للمهنة.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

هي علاقة عكسية فكلما ازداد الاستقواء الإداري تراجع الأداء الوظيفي للمعلم والعكس صحيح.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

توزيع بعض المهام على المعلمين لتنفيذها مهما كانت بسيطة، وكذلك إشراكهم في بعض القرارات الإدارية التي يسمح بها القانون كالمشاركة في ايجاد حلول لبعض مشكلات مبنى المدرسة أو اتخاذ قرار على سبيل المثال في طبيعة عقوبة تجاه طالب مسيء أو اتخاذ قرار في تقاسم بعض المهام داخل المبحث الواحد من قبل معلمي المبحث، وإشراكهم في مبادرات تعنى بالعمل الإداري، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار أن توضيح التعليمات الناظمة للعمل والعلاقات داخل المدرسة للمعلمين

من البداية سيكون لها نتائج طيبة وكبيرة في تنظيم العمل والعلاقة بين المدير والمعلم وتقل إمكانية الاستقواء الإداري، حيث أن كل طرف سيعي دوره وحقوقه وواجباته.

المدير رقم (2) **الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

العلاقة طردية بين الاستقواء والصمت التنظيمي وعكسية بين الاستقواء والأداء الوظيفي للمعلمين.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

توجد هذه الظاهرة لدى بعض الإدارات، وتتفاوت في نسبتها لدى الإدارة الواحدة أحياناً مع الموظفين حسب اعتبارات معينة.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

وجود موظفين لا ينتظمون مع اللوائح المعمول بها في المدرسة ولا يطبقون التعليمات المعطاة لهم بعد تكرارها عليهم لعدة مرات مثل الحضور باكراً أو الالتزام بموعد الحصص أو إشغال الحصص، كذلك الدعوة المتكررة إلى تحسين الأداء وعدم المحاولة لذلك من قبل الموظفين من خلال حضور الحصص التبادلية وحضور دورات، كما أن خروج بعض الموظفين عن أخلاقيات المهنة في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة كالتلفظ بألفاظ جارحة أو التطاول على من هم أعلى منه درجة في طريقة الحوار، كل ما سبق هي أسباب تدعو للاستقواء الإداري ، إلا أنه وبحسب رأيي الشخصي ظاهرة الاستقواء هي سمة شخصية للفرد يمارسها بحسب مكانه في المجتمع، فأنا لمست هذه الظاهرة لدى معلمات ومعلمين، ووجدتها أيضاً لدى بعض الطلبة على اختلاف جنسهم ومرحلتهم العمرية، فالإدارة التي لا تتسم بهذه الصفة يكون الاستقواء الوظيفي آخر الحلول لديها وستجد بديل في كل مرة بعيداً عن هذه الظاهرة لأنها ليست لمصلحة المدرسة أو أي مؤسسة يظهر لدى مديرها هذه الظاهرة.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

تختلف نسبة مشاركة المعلمات خلال الاجتماعات والنقاشات بحسب الموضوع العام، فهناك اجتماعات تكون موجهة بحيث تكون لتوضيح قرارات أو شرح نظام أو برنامج جديد لهم، أما في المناقشات والفعاليات تبدي كل معلمة رأيها أو مشاركتها بطريقة تليق بكونها معلمة وبلغة تظهر الاحترام للإدارة والزميلات في حال اختلاف وجهات النظر، كما أن السمات الشخصية لكل معلمة وطبيعة مسؤولياتها تحكم طبيعة مداخلتها؛ فهناك معلمات هادئات بطبعهن مستقبلات لجميع ما يملى

عليهن دون نقاش، وهناك من تحب فهم سبب ما ستقوم به وأبعاده لتقوم به على أحسن وجه، ويوجد أيضاً من تقوم بما يطلب منها وتناقش أبعاده ويكون لها بصمة واضحة في إضافة تخدم الهدف وتسعى لأن يكون عملها نوعي ومميز.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

كلما ازداد الاستقواء الإداري لدى الإدارة كلما ازداد الصمت التنظيمي لدى المعلمين، وازدياد الظاهرتين في المؤسسة وخاصة أنها مدرسة وتتعامل مع طلبة فإن الضغوط الواقعة على المعلمين ستنعكس على الطلبة وبالتالي لن تؤتي العملية التعليمية التعلمية أكلها، ولن تكون المخرجات بالمستوى المطلوب.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

أشكرك على هذا السؤال، من خلال اطلاعي وعلاقاتي الشخصية، وأتمنى أن تكون إجابتي وافية لسؤالك عن أداء المعلمين الوظيفي في وقتنا الحالي، في مدارس الأوقاف تتسم المعلمات والمعلمون بمستوى أداء جيد جداً، وذلك لوضوح الحقوق والواجبات، كما يوجد كتيبات مطبوعة وإلكترونية توضح المهام المطلوبة من المعلمين وحقوقهم وحتى كيفية تقييم الأداء السنوي لهم ومعاييره، إلا أن تدني الراتب أسوة بزملائهم العاملين في المدارس التابعة لوزارة المعارف الإسرائيلية، الذين يتقاضون راتباً عالياً ومقابل عن حصص الإشغال أو الأنشطة الصفية، أو تركيز أي موضوع في المدرسة، كما إن للإدارة في تلك المدارس مجال أعلى في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلم نظراً لميزانيتها التي تفوق ميزانية مدارسنا بأضعاف المرات يجعل البعض منهم محبط مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي ويجعل أدائهم مقبول فقط.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

كما ذكرت لك سابقاً هناك مستويان من الأداء الوظيفي للمعلمين وهما: الأداء الوظيفي الجيد جداً وأسبابه: 1- أغلب الموظفات إناث وهن المعيل غير الأساسي للعائلة ويكون راتبها بمثابة ادخار لها. 2- وقت دوام مدارسنا مريح ومناسب للأمهات العاملات، فقد تعود لمنزلها قبل أبنائها أو معهم. 3- الخريجون والخريجات الذين لديهم ملفات أمنية ولا يستطيعون العمل في المدارس التابعة للمعارف الإسرائيلية يجدون فرصة لوظيفة كريمة وإن كانت براتب أقل من زملائهم في تلك المدارس.

4- المعلمون والمعلمات الذين انضموا لمدارس الأوقاف ويحملون هويات الضفة الغربية، فهناك حافزاً مادياً لهم وهو ما يسمى علاوة القدس والتي تعادل 1500 شيكل والتي تعادل راتب موظف في الضفة الغربية.5-أعداد الصفوف النموذجية في أغلب المدارس وخاصة الأساسية وذلك لتسرب الكثير من الطلبة إلى المدارس الخاصة والمدارس التابعة لبلدية الاحتلال. 6- الدورات التدريبية من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي قامت بإعداد المناهج كي يقوم المعلمون بتقديمها على أفضل نحو، ومتابعة توصيات المعلمين لتحسين المناهج، كذلك الدورات التدريبية من مؤسسات مختلفة شريكة مع مكتب التربية والتعليم في القدس مثل مؤسسة فيصل الحسيني.7- وجود الأجهزة التكنولوجية المساعدة لتقديم المواد في أغلب المدارس، كذلك أجهزة التكييف .

مستوى الأداء المقبول وأسبابه: 1- عدم محافظة المعلمين على مكانتهم الاجتماعية كما في السابق. 2- تدني الرواتب التي لا تكفي سد رمق العيش لمعيل في مدينة القدس. 3- عدم وجود حوافز عمل خارج عن المتطلبات الأساسية، أو وقت الدوام. 4- عدم دعم أي مبادرة بالمواد أو القرطاسية مما يحول دون تطبيقها، وذلك لشح الميزانيات المرصودة لمدارسنا لأنها تعتمد على أقساط الطلبة والتي تبلغ 50 شيكل فقط مع وجود خصم للأخوة والحالات الاجتماعية والأيتام.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

هي علاقة طردية، فكلما ازداد الاستقواء الإداري كلما انخفض الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث تقل دافعيتهم نحو العمل بإتقان ويصبح العمل الجل أداء مهمات محددة، وهذا بحسب وجهة نظري غير مقبول في مؤسسة كالمدرسة، لأن المهمات الموكلة للمعلمين لا تقتصر على أداء مهمات بل وتتطلب الإتقان والإبداع فيها، هناك الكثير من المعلمات القديرات اللواتي أمضين سنوات في الخدمة لا يتوانين عن البحث عن أساليب واستراتيجيات حديثة في التعليم ويقمن بتطبيقها سعياً نحو طلبة يواكبون العصر الذي صرنا فيه. ومن خلال تجربتي في حقل التربية والتعليم وبعيداً عن النظريات كلما ابتعدت الإدارة عن ممارسة الاستقواء الإداري كلما كانت الروابط بين فريق العمل أكثر متانة، وعندما يشعر الموظف أن الإدارة تتفهم ظروفه وتراعيها وتحاول النهوض به كلما كان أكثر انتماء للمؤسسة التي يعمل بها وأكثر إنتاجية.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

كما أسلفت في سؤال سابق الاستقواء هو سمة لدى الأفراد، ولكن عدم لجوء الإداري لاستخدامه يزيد من قنوات التواصل مع الفريق الذي يعمل معه وبالتالي يستطيع التغلب على الصعوبات

والمشاكل التي تواجهه دون اللجوء لهذه الظاهرة، من الجميل في المدارس التابعة لدائرة الاوقاف في القدس أن اللوائح والقوانين واضحة لدى الجميع ويعي الموظفون ما يمكن للإدارة نهجه كأسلوب استقواء إداري ولكنه يتحاشى ذلك، كما أن مكاتب التربية والتعليم والوزارة أيضاً تلعب دورا كبيراً في دعم أو الحد من هذه الظاهرة وذلك بطرق كثيرة منها: عند وصول الكتب من الإدارة التي يظهر فيها استقواء إداري يجب أن يتم مساءلة الإدارة وسماع كلا الطرفين ليتم البت في الموضوع، وعدم دعم قرارات المدير التي يظهر فيها استقواء إداري بل يتم مناقشتها مع الإدارة من أجل الاستمرار فيها أو إلغاؤها، وأن تكون لجان التظلمات أكثر موضوعية تجاه المعلمين وعدم إنصاف المدراء على حسابهم، فالمديرة والمدير بشر، فإن الحل لا يكون بتخطيئ المعلم، وعمل دورات وورشات عمل لأساليب بديلة عن الاستقواء الإداري وعن آثاره السيئة على جميع الإطراف.

المدير رقم (3) **الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

بالطبع ظاهرة الاستقواء تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي وتزيد من الصمت التنظيمي للمعلمين وعزوفهم عن المشاركة .

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

ظاهرة الاستقواء موجودة وتختلف بين مدير ومدير، وهي ظاهرة خطيرة جداً تؤدي الى خلل واضح في العملية التعليمية، وهي تؤدي حتماً إلى الصمت التنظيمي للمعلمين وتدني أدائهم الوظيفي.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

يلجأ المديرين للاستقواء لعدم قدرتهم على التواصل والحوار مع المعلمين والتأثير فيهم كقادة وليسوا كمدراء، الجهل بقانون العمل والذي يفرض على كل شخص أداء واجبه حسب القانون، التوتر النفسي وضغوطات العمل والوزارة وعدم القدرة على تحمل ذلك الذي يجبر المدير على استخدام الاستقواء، بعض المعلمين المتقاعسين عن أداء واجبهم المهني علماً أن قانون العمل هو الفاصل بينهم، ظروف المدرسة وما يحيط بها مثل كثرة أعداد المعلمين أحياناً مما يضطر المدير لاستخدام الاستقواء

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

المشاركة ضعيفة وضعيفة جداً.

السؤال الرابع: الى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

بالتأكيد يقود الاستقواء إلى الصمت التنظيمي لتجنب الصدام مع الإدارة.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء متفاوت من مدرسة ومن مرحلة لمرحلة ويميل إلى الضعف، حسب رأيي الجيل القديم أكثر قدرة على العطاء من الجيل الحالي بالرغم من أن شهاداتهم العلمية أقل.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

تدني معدلات القبول في الكليات التربوية والعلوم واللغات مقارنة بالتخصصات الأخرى كالهندسة والطب وغيرها، العائد المادي غير كافي فيلجأ المعلم إلى عمل آخر أو الدروس الخصوصية، عدم وجود أمل للتقدم وعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين، ضعف الكفايات المهنية للمعلمين وبرامج إعداد المعلمين، اضطرار الكثير للعمل في هذه المهنة بالرغم من عدم حبهم لها لعدم توفر وظائف أخرى وملائمتها وخاصة الإناث بسبب طبيعة المجتمع وعاداته وغيرها.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

بالطبع يؤدي إلى انطفاء المعلم وتدني أداءه الوظيفي وحتى انطفاءه الوظيفي.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

عقد دورات وورشات عمل لتعريف كل من المدير والمعلم بقوانين العمل كل حسب واجباته ومسؤولياته، عمل اللجان المدرسية التشاركية للتشاور مع المدير، إعطاء المعلم المساحة الكافية للإبداع والمشاركة وإبداء الرأي وتقبله، اختيار مدراء بشخصية القادة المؤثرين وليس مجرد مدير يحمل شهادات معينة.

المدير رقم (4) **الجهة المشرفة: خاصة**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

لا شك في أن الأداء الوظيفي للمعلم يتأثر بشكل مباشر بالاستقواء الإداري، حيث أن الاستقواء الإداري شكل من أشكال العنف النفسي الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين، فالاستقواء الإداري سلوك سلبي، يقابله بلا شك سلوكيات سلبية، أو ارتدادات نفسيه، أو صمت تنظيمي، يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية عند المعلم والذي قد يؤدي إلى انهيار منظومة الأداء الوظيفي للمعلم في مرحلة ما.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

من خلال خبرتي كمدير مدرسة ومرشد للمدارس في مدينة القدس وتفاعلي مع مجموعة كبيرة من مدراء المدارس أرى أن ظاهرة الاستقواء الإداري موجودة بشكل أكبر في المدارس الخاصة أكثر منها في المدارس الحكومية.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

تتنوع الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى ظاهرة الاستقواء الإداري: الأنانية في اتخاذ القرارات، حبا لسيطرة خوفاً من فقدان الوظيفة، التنوع الثقافي، وعدوانية المدير لعوامل بيولوجية وفسيولوجية.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

يميل المعلم بشكل عام إلى تجنب المناقشات مع المدير أو الهيئة الإدارية خلال الاجتماعات الرسمية لأسباب متنوعة، وقد يشارك بعض المعلمين في النقاشات في حال اقتناعهم بأن المدير يؤيد مبدأ التشاركية، أما المدير الذي يمارس الاستقواء الإداري في اجتماعات الطاقم تكون اجتماعاته صامتة تنظيمياً ومن جانب واحد.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

الاستقواء الإداري يقود حتماً إلى صمت تنظيمي، فممارسة المدير لظاهرة الاستقواء الإداري يؤدي بالمعلمين إلى الأحجام عن التعبير عن الأفكار والمشاعر والمقترحات، إضافة إلى احتمالية المواجهة السلبية بين الطرفين.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

سؤال فيه نظر، أداء المعلمين في مدارس مدينة القدس يتنوع جداً، فهناك معلمين منتمين لوظيفتهم كرسالة، ومنهم منتمين لإدارتهم، أو لمجموعتهم أو يعمل من أجل المعاش، وهكذا.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

أداء المعلم يعتمد على عدة عوامل: شعوره بالانتماء للمدرسة، ثقافة المعلم نفسه، الثقافة السائدة في المدرسة أو البلد أو المنطقة التي تقع فيها المدرسة.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

كلما زادت ظاهرة الاستقواء الإداري وظهرت جلياً، كان أداء المعلمين سلبياً أكثر.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

رقابه أكبر على عمل المدراء، مساحه كافيه للمعلم أن يتكلم بحرية مع الجهات العليا، تحجيم المدراء والحد من صلاحياتهم بما يتعلق بالأداء الوظيفي عند المعلم، تأهيل المدراء لتحسين كفاءاتهم الإدارية.

المدير رقم (5) الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

كلما زاد الاستقواء زاد الصمت التنظيمي وقل الأداء الوظيفي للمعلمين، فالاستقواء يؤثر سلباً وبشدة على مشاركة المعلمين وتفاعلهم مع المدرسة، وأيضاً إلى تدني أدائهم الوظيفي بسبب شعورهم بعدم الراحة والقلق الدائم.

السؤال الأول: من خلال عملك الاداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الاداري (استقواء مديري المدارس)؟

ظاهرة الاستقواء الإداري موجودة بشكل جزئي بين مدراء شرق القدس مع وجودها بشكل أكبر بكثير في المدارس الخاصة، نظراً للقوانين التي تحمي المعلم في مدارس وزارة المعارف، هناك فرق بين الحزم والاستقواء إذا كان هناك وجود لعمل فريق مع توزيع الأدوار في المدرسة إذاً الظاهرة منعدمة. إذا كان الولاء للمدير إذاً الظاهرة موجودة وضررها سام وقاتل. الثقافة العامة أن المدير يجب أن يكون لديه سلطة مطلقة وبعض المعلمين يحاولون زعزعة مكانة المدير لهذا يلجأ البعض لظاهرة الاستقواء .

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

أسباب الاستقواء الإداري: ضغوط العمل والتي تتمثل في متطلبات المدرسة المرتفعة، من الوزارة والبلدية والأهل والطلاب ولجان أولياء الأمور ونقابة المعلمين، وجود صراعات بين المعلمات ووجود الأحزاب بين المعلمين واستخدامها كطريقة لإطفاء نار الفتنة، ميل المعلمين للتكاسل وانخفاض الدافعية وكبر العمر، عدم وجود شركاء في العمل فيحمل المدير الثقل على نفسه.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

تقييم مشاركات المعلمين في الجلسات، بعض المعلمين يشاركون بشكل فعال ولديهم حس مسؤولية عال، معظم المعلمون يميلون إلى الصمت الإداري، وذلك لعدة أسباب أهمها: تكرار المواضيع، عدم الاهتمام بما يحدث، عدم الرغبة في الدخول في صدامات، الرغبة في انتهاء الجلسة وبسرعة، ومن يتحدث أولاً يوافق عليه الجميع.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

الاستقواء الإداري طبعاً يقود إلى صمت تنظيمي ولكن ليس بشكل مطلق حيث هنالك كثير من أسباب الصمت التنظيمي غير استقواء المدير مثل العلاقة مع الزملاء والإحباط من عدم القدرة على التغيير وعدم الثقة في المدير والخوف من التسبب في مشكلة.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

أداء المعلمين في مدارس شرقي القدس متوسط نوعاً ما وينتج عنه انخفاض في نوعية التعليم.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

ضعف مستوى المعلمين، نمطية التعليم، ضعف مستويات مهارات التدريس، ضعف أساليب التقويم البديل، والنقص في الدافعية.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

ظاهرة الاستقواء تنعكس سلباً على الأداء الوظيفي، حيث يشعر المعلم بعدم الانتماء ويتخلى عن رسالته النبيلة، ولا يبادر ويقوم فقط بالمطلوب منه، ويلجأ إلى أن يكون عنصر سلبي في المدرسة.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

يجب عمل دورات وجلسات إرشادية للمدراء عن ضرر ظاهرة الاستقواء الإداري على المدرسة، إرشاد المعلمين أنه يمكن توجيه شكاوي لمفتش المدرسة وتجاوزات المدير.

المدير رقم (6) الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

من الطبيعي أن الأداء الوظيفي للمعلم يتأثر بشكل كبير بالاستقواء الإداري والذي يقود للصمت التنظيمي في المؤسسة.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

حسب رأيي ظاهرة الاستقواء موجودة في المدارس حيث يلجأ البعض بتهديد المعلمين وبكل تفاخر أمام الغير سواء أمام المسؤولين أو أمام زملائهم ويهدد بخصم بعض الحصص أو أنه اتخذ اجراءات بحقه، بالنسبة لي كمديرة لا استخدم هذا الأسلوب وإنما أتعامل مع المعلمات دون تهديد وإنما بالحوار والنقاش وفي النهاية نلجأ كلينا إلى القانون الذي يحكم المدرسة في حال لزم الأمر .

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

حسب رأيي يجب أن نفرق بين الاستقواء الإداري على حق والاستقواء على غير حق ومجرد فقط من أجل الاستقواء، فالمدير يجب أن يكون ذو شخصية قوية واضح أمام جميع المعلمين وعادل. أحياناً بعض المعلمين يستغلون مساحة معينة عند المدير من العطف والتسامح لتحقيق أهداف

شخصية بعيداً عن مصلحة المدرسة، وهنا يجب أن يكون حازم وصارم بما يسمح له القانون لضمان سير المدرسة وعملية التعليم كما يجب.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

بالنسبة لي المعلمين هم أصحاب القرار من طواقم المدرسة المختلفة، أعطي مساحة كبيرة جداً للمعلمين للمشاركة كل حسب صلاحيته، ويكون القرار بالإجماع والنقاش دون تسلط من قبلي، وعلى الجميع تحمل المسؤولية وتطبيق ما تم الاتفاق عليه بالإجماع بكل مهنية.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

بدرجة كبيرة جداً، حيث أصبح المعلم مجرد معلم من أجل الراتب وليس لحمل الرسالة، وهذا ناتج عن عدم وجود أذن صاغية من الإدارة تقدر احتياجاته وهمومه، وقد أصبح الصمت التنظيمي ثقافة في مدارسنا للأسف.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء يميل إلى الاحتراق والتدني الشديد لأسباب عديدة، حيث أصبحت مهنة التعليم تستقطب تخصصات أخرى من طب وهندسة وغيرها بسبب الإجازات العديدة وطبيعة المهنة في نظر المجتمع خاصة للإناث.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

حسب رأيي بعض القوانين التي تضعها نقابة المعلمين هي ضد تطور العملية التعليمية، فمثلاً المعلم المثبت غير مطلوب منه التحضير للحصص بشكل يومي، بالإضافة لعدم شعور المعلم بالانتماء للمدرسة وعلاقته السيئة مع الإدارة.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

العلاقة قوية جداً، فإذا ما استخدم المدير الاستقواء كسلطة واستبداد وتسلط سوف يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي للمعلمين بالتأكيد.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

أن يكون المعلم شريك في العملية التعليمية وليس فقط منفذ للتعليمات، أن يكون هناك قيادة أخلاقية من قبل المدير وعدالة في توزيع المهام دون محاباة أو ظلم للمعلمين، أن يكون هناك بروتوكول واضح لكل معلم سواء كان تقييم ذاتي للمعلم وتقييم من قبل المدير كل حسب وظيفته، سياسة الباب المفتوح لشعور المعلمين بأن المدير على تواصل تام معهم وليس منعزل عنهم وبالتالي بناء علاقة قوية سواء على الصعيد العملي وحتى الشخصي.

المدير رقم (7) **الجهة المشرفة: خاصة**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

تعتبر مهنة التعليم مهنة مرهقة لما فيها من مركبات مدخلات ومخرجات معقده تتطلب من المعلم بأن يكون دائم التجديد في أدواته وأدائه تجاه الطلاب والأهل والإدارة، وهذا بحد ذاته تحد كبير له ويحتاج الكثير من الوقت والجهد؛ لذلك يجب أن يكون العمل التربوي قائم على التعاون وروح الجماعه والمسؤولية من المعلمين والإدارة، وأن تكون العلاقه بينهم مبنية على الاحترام والتفاهم والحدود المهنية والموضوعية التي تحكم هذه العلاقة، نجد بأن الاستقواء كسياسه ونهج إداري بالمدرسة يجعل المعلم يصمت وينفذ بما يؤمر فقط مما يحد من عطائه وأدائه ولا يبدع بعيدًا عن المهنيه والموضوعية في عمله، مما يخلق موظف باسم معلم يعطي بحجم المطلوب منه فقط كمعلم وليس كمربي. اليوم تحول المعلم من ملقن إلى معلم ملهم قادر على إحداث التغيير في طلابه الذين بهم يطمح إلى تغيير المجتمع من حوله، هذا المعلم الملهم بظروف الاستقواء التي يعيشها ستجده عديم الرأي حتى لو كان يملكه، لإيمانه بأنه غير مسموع وغير مرحب فيه، المعلم الملهم الذي يلعب دور المسهل والمرشد لطلابه يحتاج إلى الكثير من الدعم والتطوير المهني لجعله جاهزاً لذلك، الطالب بحاجة له لأنه مصدر للقيم الاجتماعية الدينيه والثقافية التي لن يحصل عليها إلا من معلم يؤمن به ويؤمن بقدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مجتمعه، دور الإدارة هنا جنباً إلى جنب في توفير المناخ التربوي الآمن في المؤسسة التربوية بالحديث عن المؤسسة التربوية التي تحمل رؤيا تربوية وأهداف تربوية، الطاقم الإداري (مدير ومعلمين ومفتشين) شركاء في هذه الرؤيا وتقسيم

الوظـائف الواضـح ورسـم الحـدود المهنيـةً والموضـوعية بيـنهم يضـمن تحقيقهـا بعيـداً عـن لغـة التهديـد والوعيـد يجعـل تركيـز المعلـم علـى تطـوير نفسـه أولويـة لتنفيـذ مـا هـو مطلـوب منـه وتفرغه الكامل لذلك وليس الانشغال بالتجاذبات الشللية بين مؤيد ومعارض لهذه الرؤيا.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

إن الواقـع السياسـي والاجتمـاعي الـذي تعيشـه مدينـة القـدس والـذي يـؤثر تـأثير سـلبي علـى المنظومـة التربويـة التعليميـه فـي المـدارس يجعـل مـن الاسـتقواء سياسـة وأسـلوب إداري مـن خـلال البحـث عـن رضـا المسـؤولين وتنفيـذ رغبـاتتهم ويجعـل المـدير دائـم الوسـواس للوصـول إلـى ذلـك بغـض النظـر عـن حاجـات المدرسـة ومتطلباتهـا، فنـرى المـدير يضـع المفـتش بمكـان مقـدس لا أحـد مـن المعلمـين يسـتطيع الوصـول إليـه، علـى عكـس مـا يحـدث بغـرب المدينـه فالمـدير والمفـتش هـم مـوظفين يخـدمون المدرسـة ويكـون تعـاملهم جـداً بسـيط حسـب القـانون، امـا المـدير بالقـدس فإنـه لا يشـعر بالراحـة ولا بالاسـتقرار الـوظيفي وهـذا يعكسـه علـى المعلمـين بتسـلطه وبطشـه فتـراه مـره علـى علاقـة طيبـة مـع معلـم وتـارة أخـرى بعلاقـة تصـل إلـى المحكمـة، إذاً مـا يحكـم هـذه العلاقـة هـو المصـالح الشخصـية لـدى الطرفـان وهـي مناكفـات يوميـة بيـنهم بعيـدة عـن العمـل علـى تحقيـق الأهـداف التربويـة للمدرسـة، وهنـا تجـدهم فـي حقيقـة الأمـر أنهـم لـم يـأتوا لتنفيـذ وتحقيـق الرؤيـا المدرسـية، وإنمـا للحضـور إلـى العمل فقط.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

كما أشرت سابقاً لوضع مدينة القدس الاستثاني فإن أهم الأسباب هي: اختيار المدراء غير الأكفاء وطريقة اختيارهم مع علم المعلمين بذلك، المدير يجب أن يكون متفهم، ينصت، يحترم، يقدر، وظيفة المدير تمثل رأس الهرم وتحقيق حلم الكثيرين بأن يصبحوا مدراء مما يجعل التنازل عنه أو تركه صعب أو مستحيل، بمعنى آخر المدير هو أعلى منصب ممكن للمعلم أن يحققه مع عدم تحديد فترة الخدمة إلا بسن التقاعد وعدم وجود فرصه للترقية لأعلى من ذلك، هذا يجعله مطمأن بأنه كمدير قادر على فعل كل شي (الحرية المطلقة، البطانة السيئة التي تحيط بالمدير وتسيطر على أفكاره وتبث السموم تجاه المعلمين والطاقم، عدم فحص أداء المدير بشكل موضوعي من التفتيش هل تم تحقيق الأهداف المرجوة وهل أحدث التغيير المطلوب.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

الإدارة السليمة هي التي تكون بتواصل دائم مع الطاقم وكل اجتماع يكون واضح النقاط والمواضيع المطروحة (جدول أعمال الاجتماع)، تناقش كل قضية حتى يشعر الجميع أنه أخذ حقه بالمشاركة فيها وعدم الانتقال إلى قصية أخرى قبل ذلك، مع انتهاء الاجتماع يفتح باب نقاش القضايا التي يراها الطاقم ولا يراها المدير ويرحب بكل فكرة أو قضية، هذه الطريقة تضمن بأن تكون المشاركة كاملة وذلك لإيمانهم بأنه سيتم العمل على النتائج وتطبيقها فوراً، هكذا يضمنون بأن لصوتهم ورأيهم قيمة، وبواقع الحال المشاركة ضعيفة نوعاً ما وأغلب المعلمين يفضلون الصمت خلال الاجتماعات.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان، معلم لا يستطيع التعبير عن رأيه غير قادر على خلق إنسان حر وواعي قادر على النهوض وخوض غمار الحياة، المعلم الخائف ما هو إلا قدوة لطلابه بالخنوع والقبول بما يفرض عليهم، وطبعاً ظاهرة الاستقواء الإداري تؤدي حتماً إلى صمت المعلمين وخنوعهم.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء يختلف من معلم لمعلم ومن مدرسة لمدرسة، لكن بالمجمل برأيي أن الأداء ضعيف ويمكن أن يكون أفضل بكثير مما عليه الوضع الحالي. إن من أهم أسباب تراجع التعليم في مدينة القدس بالسنوات الأخيرة هي تبني أفكار جديدة لا تمت للمجتمع المقدسي بصلة، وأصبحت الكثير من المدارس تنفذ فعاليات لا منهجية أكثر منها تعليمية، وتعطي حجم وهالة زائفة لهذه الفعاليات والمناسبات،

مما خلق لدينا طلاب بالمراحل الثانوية مع عسر تعليمي في القراءة والحساب والكثير من المشاكل السلوكية، هذا كله جاء لإرضاء المسؤولين عنهم بأنه لتكون مرضي عنك اتبع هذه الطرق.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

حلم التوظيف، البحث عن رضا المدير بغض النظر عن صحته، هذا هو معيار النجاح كمعلم بأن تكون معلم فعاليات وليس المعلم المبدع صاحب الرسالة الذي يعطي الواجبات البيتبه وغيرها الكثير من الأسباب.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

أكيد أنها تؤثر سلباً على أداء المعلمين وتؤدي إلى إحباطهم وشعورهم باليأس وعدم الانتماء للعمل.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

تدخل الجهات المسؤولة لكبح جماح المدير المستقوي، دورات للمدير حول ثقافة المؤسسة وبيئة العمل السلبية السامة والتي تؤدي الى ضعف أداء المعلم وإنتاجيته، دورات للمدير وللمعلمين على حد سواء تتعلق بثقافة التواصل والاتصال .

المدير رقم (8) **الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

العلاقة طردية بين الاستقواء والصمت التنظيمي وعكسية مع الأداء الوظيفي، فالاستقواء يؤثر سلباً على أداء المعلمين ويسبب تدنيه كما يؤثر على مشاركة وتفاعل المعلمين وتفضيلهم الصمت.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

مشكلة الاستقواء الإداري يضعف دور المعلم و يخفض مستوى انتمائهم وحبهم لمكان العمل، وشعورهم بالظلم أحياناً، و تعتبر ظاهرة اجتماعية و شخصية في غاية الخطورة مما تحمله من آثار سلبية على أداء المعلم.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

أسباب الاستقواء الإداري: هناك أسباب نابعة من شخصية الإداري نفسه من حيث الأخلاق والتربية والبيئة التي نشأ منها والظروف التي أثرت عليه خلال مسيرته الحياتية، وأيضاً من انخفاض مستوى المهنية لديه والشعور بالأنا والفوقية، عدم اعطاء المعلم الفرص الكافية وذلك بالتقليل والتخفيف من شأن المعلم بادعاء الإدارة وعدم الاستماع للرأي الاخر، التفويض الإداري المنطوي على حجب الثقة والمعلومات عن المعلم، وعدم تكافؤ أو توازن القوى بين المستقوي و الضحية، استخدام أسلوب الإساءة اللفظية، ورفع الصوت الذي يعد وسيلة للسيطرة والتسلط.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

تقييم مشاركة المعلمين أثناء الاجتماعات: أعطي الفرصة الكافية لمشاركة المعلمين من خلال إبراز وجهات النظر والمناقشة الإيجابية التي تصب بالمصلحة العامة مع احترام لجميع الآراء، و تعزيز الأفكار الإيجابية واحتواء الأفكار السلبية ومناقشتها بعقلانية .

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

الاستقواء الإداري يقود إلى الصمت التنظيمي في معظم الحالات، ويظهر ذلك من خلال ضعف المؤسسة وقلة الإنتاجية وفقدان أصحاب الخبرة والمواهب العالية، مما ينعكس سلباً على سمعة المؤسسة، أما بالنسبة للقرارات التي تصدر عن الإدارة فتكون بأسلوب الفرض دون استشارة المعلمين، ومحاولة تقييدهم بهذه القرارات بالتسلط والفرض، ويجب تنفيذها بدون اعتراض، فتوزع الوظائف من قبل الإدارة على أساس ظالم لأنها تكون مبنية على قوة الاستقواء وفرض الوظيفة على الشخص غير المناسب، الذي لا يستطيع ان يرفض ذلك .

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء جيد ويعتمد تقييم أداء المعلم على مجموعة الأدوات الأساسية منها: مدى عمل المعلم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، حسب المهارات المعرفية والإنسانية والفنية (كفاءة المعلم)، مدى تعاونه مع الآخرين والإدارة المدرسية. و بناء على هذه الأدوات يستطيع المدير أن يطور ويعزز المعلم لتقديم الأفضل بإعطاءه أساليب تساعده على ذلك سواء كانت بالاستكمالات المتخصصة للتقدم الوظيفي أو التوجيه والارشاد لكي يستطيع تحقيق الأهداف العامة والخاصة .

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

أسباب الأداء الوظيفي: الأسلوب الإداري والتنظيمي، عدم متابعة تقدم وتطور المعلمين المهنية، توزيع الوظائف بطريقة غير مدروسة، قلة التعزيز والتشجيع للمعلم، التعامل الإنساني والمهني.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

كلما زاد الاستقواء الإداري قل أداء المعلم الوظيفي وقل انتمائه للمؤسسة، والشعور بالإحباط وعدم الراحة وهذا يؤثر بشكل سلبي على علاقته مع الطاقم، ويشعر بأنه مهدد وأن الإدارة تنظر إلى سلبياته أكثر من إيجابياته.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

تأهيل مديري مدارس مؤهلين ببرامج وأساليب حديثة، مع فحص مدى مهنيتهم وأساليب التعامل لديهم، إعداد نماذج تتعلق بكيفية استخدام الأساليب الحديثة، لكي تعزز مهارة المدير في تقييم وإرشاد المعلم، تذويت القيم الأخلاقية والدينية والمهارات الاجتماعية لدى مديري المدارس، تنمية مفاهيم التسامح والحوار والاحتواء لدى مديري المدارس، توعية المعلمين لحقوقهم وإرشادهم للجهات الداعمة لهم.

المدير رقم (9) **الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

كلما زاد الاستقواء زاد الصمت التنظيمي وقل الأداء الوظيفي، إن للمدير دور فاعل في تنمية الأداء الوظيفي للمعلم، فوظيفة الإدارة ليس في معاقبة المعلم فقط كما يحدث في مدارسنا، بل لا بد من الأخذ بيده من أجل تنمية قدراته. من ناحية أخرى إذا استخدم الاستقواء الإداري بشكل إيجابي أي بشكل يؤثر إيجاباً على المعلم عن طريق رفع كفاءته فلا مانع من ذلك بل هو محبذ وخاصة في الفترات الأولى من دورة حياة المعلم في مهنته.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

من خبرتي المتواضعة أرى أن أغلبية المديرين غير مؤهلين من الناحية الإدارية لذلك يستخدمون الاستقواء الإداري بشكل سلبي فلا بد من إعداد المدير إعداداً معرفياً بالأمور الإدارية وإكسابه مهارات القيادة حتى يستطيع تطوير مؤسسته والعاملين بها.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

السبب الرئيس ضعف الشخصية وقلة الخبرة، وأكاد أجزم أن المدرسة الناجحة لها مدير قوي أي (قائد).

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

إن الأسلوب الشوري إن صح التعبير أسلوب جيد إن كان لديك مدير قائد، لذا أرى أن الاجتماعات إن تم الإعداد لها جيداً فهي مفيدة ونافعة للجميع وخاصة للهيئة التدريسية، حيث تنقل لهم الإدارة

خبرتها وتصوراتها وتساعدهم في فهم رسالة المدرسة وغايتها، لكن بشكل عام المشاركة ضعيفة جداً من قبل المعلمين في الاجتماعات.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

إن كان الاستقواء الإداري بشكل خاطئ فإنه بالتأكيد يقود إلى الصمت التنظيمي.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

يقومون بدور جباروكبير ولكنهم بحاجة الى إدارة واعية لان البيئة المحطية سيئة.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

ضعف الإدارة، البيئة المحيطة غير مساعدة، سلبية الهية الإدارية المسؤلة عن المدارس، عدم تطبيق المبادى الإدارية الصحيحة، عدم وجود ميزانيات للتدريب.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

تنعكس سلباً على الموظفين وعلى أدائهم، لأن البيئة الجيدة بالنسبة للموظفين مهمة جداً للمعلم، فلا بد أن يشعر المعلم أن المدرسة مدرسته حتى يبذل المزيد من الجهد.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

لا بد من انتهاج المنهج الشوري، ومشاركة الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات، تدريب الهيئة التدريسية ورفع كفائتها، تحفيز المعلمين مادياً ومعنوياً، وأرى أن التحفيز المعنوي مهم لأن الأمور المادية قد يكون القانون قد حفظها بخلاف الأمور المعنوية.

المدير رقم (10) الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

بالـتأكيد أن العلاقة سلبية بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي وأداء المعلمين بحيث يؤثر الاستقواء الإداري على الصمت التنظيمي وأداء المعلم بشكل سلبي، ويفقد المعلم الدافعية في العمل ويصيبه بالعزلة والإحباط والانطفاء فيلزم الصمت التنظيمي.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

هناك استقواء إداري من قبل بعض الإداريين ويؤثر ذلك سلبياً على أداء المعلمين وعلى انتمائهم الوظيفي ويشعر المعلم بالانطفاء الوظيفي.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

التشبث بالقوانين والأنظمة والقرارات بصرامة، عدم القدرة على التعامل بمهنية مع المعلمين، عدم وجود مرونة في التعامل وفقدان لغة الحوار والتواصل مع المعلمين، بعض الإداريين هم مدراء وليسوا قادة ولا يمتلكوا روح التعامل مع الفريق والتأثير فيهم.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

خلال الاجتماعات يكون التفاعل ضعيف جداً والمشاركة قليلة جداً، أغلب المعلمين إن لم يكن جميعهم غير مستعدين للمشاركة أو المناقشة إلا إذا أجبروا على ذلك أو طلب منهم .

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

بشكل كبير جداً، الاستقواء يقود إلى الصمت التنظيمي بشكل كبير جداً وبالتالي عدم الرضا الوظيفي وضعف الأداء والانتماء.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء يختلف ويتفاوت من مدرسة لمدرسة، لكن بشكل عام أعتقد أن الأداء متوسط ويحتاج إلى المزيد من بذل الجهد والعطاء للنهوض بمستوى التعليم.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

قد تكون الدوافع المادية والمعنوية للمعلمين، فأغلب المعلمين في مدينة القدس حسب علمي يلجأون إلى عمل إضافي لتغطية نفقات الأسرة المرتفعد جداً في المدينة، الانطفاء الوظيفي الذي يصيب المعلم بعد سنوات طويلة من العمل والروتين القاتل في تكرار المادة والأنشطة التعليمية، انحدار المكانة الاجتماعية للمعلم مقارنة بباقي الوظائف، عدم الرغبة في العمل بوظيفة التعليم ولكن عدم توفر وظائف أخرى فيضطر الشخص للعمل بمهنة التعليم فمثلاً نرى كثير من التخصصات الأخرى اقتحمت مجال التعليم لوجود فرص عمل أكثر وظروف أفضل وساعات عمل أقل من باقي الوظائف.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

لا يمكن الفصل بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي فهي علاقة مترابطة، فكلما زاد الاستقواء قل الأداء الوظيفي .

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

المرونة في التعامل مع المعلمين، مشاركتهم في اتحاذ القرارات، الاحترام والعدل بين جميع المعلمين، تقبل الرأي الآخر والنقد والأخذ به حتى يشعر المعلم بأهمية رأيه، سياسة الباب المفتوح من قبل المدير(يستطيع المعلم التوجه ومناقشة المدير)، تحسين مهارات الاتصال والتواصل للمدراء من خلال عقد دورات .

المدير رقم (11) **الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

أرى أن هناك علاقة تميل لأن تكون قوية، حيث أن الاستقواء الإداري يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للمعلم ويؤدي إلى الصمت التنظيمي.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

برأيي أنها بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

الاستقواء واستخدام السلطة في الإدارة من رأيي تكون نتيجة سلوك وأداء المعلم في المدرسة، فإذا كان المعلم منتمي وإيجابي ويعمل المطلوب فلن يكون مبرر للمدير أن يستخدم الاستقواء، فحسب رأيي يلجأ المدير للاستقواء مع المعلم المقصر والمتمرد، ومع أن هذا يناقض مفهوم القيادة إلا أنه يضطر المدير للتلويح بالسلطة.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

تكون المشاركة فعالة جداً ويتم الأخذ بمقترحات المعلمين.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

يقود الاستقواء بدرجة عالية إلى الصمت التنظيمي.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

يميل أداء المعلمين في القدس إلى أن يكون متوسط إلى متدني.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

يعاني المعلم في القدس من ضغوطات عدة أهمها أسباب اجتماعية واقتصادية.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

العلاقة ارتباطية ويؤثر كل منهما بالآخر، فكلما زاد الاستقواء زاد الصمت التنظيمي وقل مستوى الأداء الوظيفي.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

الحل الأمثل للتغلب على الاستقواء هو أن يتمثل المدير بصفات القيادة وأن يكون قائد في المدرسة يؤثر في المعلمين لرفع أدائهم دون الحاجة للاستقواء.

المدير رقم (12) **الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

العلاقة قوية جداً فكلما زاد الاستقواء زاد الصمت التنظيمي وقل الأداء الوظيفي للمعلمين، أي أنها تؤثر سلباً وبشدة على المعلمين.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

يختلف الاستقواء الإداري من مدير لمدير ولا يمكن لنا أن نعمم المصطلح على كل المديرين بنفس المستوى، فبعضهم بعد أن يصبح مديراً يعتقد أنه لديه حرية التحكم بالهيئة التدريسية كيفما شاء، خاصة بسبب ضعف سلطة الوزارة على فئة المديرين أو نتيجة علاقة شخصية مع المسؤلين عنه كونها السبب في تعيينه مديراً، وهناك بعض المديرين الذين يجمعون بين الاستقواء حيناً عندما يتطلب الأمر، وبين تحقيق المطلوب من المعلمين حسب القانون.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

الطبيعة الشخصية للمدير أحياناً والتي تجعله يشعر بأنه ملك الدنيا بمجرد حصوله على وظيفة مدير، العلاقة الشخصية للمدير مع المسؤولين، ضعف أعضاء الهيئة التدريسية وسلبيتهم، ضعف بعض المفتشين وعدم اللامبالاة تجاه تصرفات بعض المديرين، أو عدم الاهتمام بالتعليم ونتائجه كلياً.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

مشاركة سلبية وغير فعالة في كثير من الأحيان، فالكثير منهم موجود في سلك التعليم بالصدفة، وفي أحياناً كثيرة ليس أهلاً لهذه المهنة ولا يصلح لها من الأساس، وبعض المعلمين حريصون على أن يكون لهم رأي يصب في مصلحة المدرسة والطلاب ولا يترددون في إبداء رأيهم.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

إلى حد كبير، فبصمت المعلم تجنباً للصدام مع المدير وحرصاً على المصلحة الشخصية وخوفاً من تأثرها سلباً.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، أداء المعلمين ضعيف وأبعد ما يكون عن الإتقان والأمانه خاصة بعد تثبيت المعلم في الوزارة، بعضهم يصبح عالة على المدرسة وعلى جهاز التعليم.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

ضعف الوازع الديني والأخلاقي وغياب الضمير عند البعض، قانون النقابة الذي يحول دون فصل المعلم إلا بعد إجراءات قانونية معقدة، التفكير في الحفاظ على رزق المعلم وعدم قطعه تحت قاعدة قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

أحيانا تكون ذات جدوى لأن الكثير من الناس وليس المعلمين فقط يسيرون بهذه الطريقة ولا تجدي معهم غيرها.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

أرى تدخل التفتيش في الموضوع ومراقبة المدير المستقوي وتعديل سلوكه في هذه الناحية أفضل سبيل، إلى جانب وجود عدد من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي شخصية شجاعة وجريئة بحيث يكون لديهم القدرة على النصح والإرشاد دون خشية من القرارات الإدارية التي قد تتخذ بحقهم.

المدير رقم (13) **الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

لا أعترف بظاهرة الاستقواء الإداري، ربما توجد صراعات بين الإدارة وبعض الموظفين من المعلمين والمعلمات ولكن المدير والمعلم يعملون في وزارة واحدة ولا يمكن لأحد أن يستقوي على الآخر، يوجد قانون يحكم ويتحكم بمن يخطئ، ربما توجد صراعات وتعلم حلها بحاجة لخبرة ومهارة من كليهما: المدير والمعلم. أما بالنسبة للعلاقة بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي والأداء الوظيفي باعتقادي لا توجد علاقة قوية، ولكن قد يؤثر عدم وجود علاقة طيبة بين المدير والمعلم على الأداء بالتأكيد، ومن وظيفة المدير أن يخرج المعلم من صمته ويفهمه ويتفهم احتياجه لكي يساعده على تقديم أفضل ما لديه ويساهم بتطوير العملية التعليمية باستمرار، وإن توفرت به الصفات يجهزه ليكون مدير قائد بالمستقبل.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

حسب رأيي المعلم اليوم لا يمارس عليه استقواء إداري لأنه منتسب للنقابة ويعرف حقوقه وواجباته خاصة بعد استكمال عملية التثبيت كموظف رسمي بوزارة المعارف.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

ضعف شخصية، لأن المدير القائد يجند أفراد الطاقم لقيادة الأهداف المدرسية ولا يستقوي عليهم باستخدام السلطة والتهديد، البناء وتطوير الطاقم أنجع من الاستقواء وما يؤول إليه من صمت تنظيمي يؤدي لتراجع الأداء الوظيفي للمعلمين.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

لا توجد مناقشة كبيرة للمعلمين خاصة أصحاب الخبرات القديمة، المعلم الأحدث أكثر اندفاعاً نحو التجدد والتغيير والعطاء، ولكن ذلك مرهون أكثر بإتاحة المدير للنقاش والتعبير عن الرأي، وحسب نوعية المعلمين وجودة ما يخرج من نقاشاتهم.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

لا أعتقد أن الأمر مرهون بالاستقواء الإداري وإنما بالشخصية وطبيعة ملامحها، لأننا ومن واقع العمل نصادف معلمين لديهم اندفاع جامح ولا يؤثر عليهم الاستقواء الإداري ولا أي ظروف وهؤلاء بالتأكيد يضيئون الساحة التربوية كقادة مستقبل ووكلاء تغيير.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء من وجهة نظري جيد وجيد جدًا وعند بعض المعلمين ممتاز وأكثر، لايمكنني إعطاء نظرة دقيقة دون دراسة بحثية حقيقية تقيس ذلك، فمثلاً في طاقمي وعلى مدار سنوات خدمتي بالإدارة أصادف الأنواع جميعها.

السؤال السادس: برأيك ما الاسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

الأول سمات ذاتية وشخصية يتحلى بها المعلم، وهنا أشير لمن يرون التعليم رسالة ومسؤولية وليس مهنة لتقاضي الأجر والحصول على وضع اقتصادي نسبيًا مستقر، والثاني المدير له دور كبير في تشجيع وتحفيز المعلمين نحو الأداء الأفضل وعلى النقيض إطفاء ذوي الطاقات وحرمانهم من فرص التقدم والتميز بالميدان التربوي.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

لست مقتنع تماماً بفكرة الاستقواء الإداري، ولكن لنقل أي موظف يعمل في ظل ظروف غير مريحة مع الإدارة لن يتقدم وسيكون هناك محطات للمعارضة والاعتراض تؤثر على مستوى الأداء وأحيانًا تؤدي لتراجعه.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

تثقيف المعلم وفهمه لحقوقه وواجباته تحول بين وقوعه في فخ ظاهرة ما تسميه " الاستقواء الإداري"، إيمان المدير القائد بضرورة تجنيد طاقمه لإنجاز وتحقيق الأهداف المدرسية وتقدم المشاريع التي تخدم وتحقق رؤية المدرسة وتعمل على تطوير دورها برفع تحصيلات الطلاب والتأثير بالمجتمع المحلي، الاستكمالات والتطور المهني يرفع من نوعية الأداء للمعلم ويعزز جودته لأننا في عصر متغير ويجب على المعلم أن يواكب التحديثات التي صارت سريعة جداً في وقتنا الحالي.

المدير رقم (14) **الجهة المشرفة: خاصة**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

الاستقواء الإداري يؤثر بشكل أكيد على الأداء الوظيفي وعلى جودته، وتكون بيئة العمل غير صحية وتؤدي إلى الصمت التنظيمي وسلبيات أخرى تؤثر على العملية التعليمية والنظام التعليمي داخل المؤسسة التربوية.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

من خلال العمل في المجال الإداري لفترة طويلة والانكشاف على السلوكيات المتبعة فإن الاستقواء الإداري موجود ومتبع في الأنظمة والمؤسسات التربوية وبالأخص في المدارس العربية .

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

الأسباب التي تجعل الاستقواء الإداري وسيلة يتبعها بعض المدراء، ظنهم أنها وسيلة سهلة يمكن من خلالها تسيير النظام التعليمي، حب السيطرة والتحكم بالطاقم، يتوقع المدير أنها ضرورة في بعض الحالات في التعامل مع بعض الشخصيات المختلفة.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

عندما يسيطر الاستقواء الإداري لن تجد أصوات أو آراء لمعظم المعلمين إلا القلة القليلة .

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

الاستقواء الإداري يؤدي بالتأكيد إلى الصمت التنظيمي بشكل كبير بسبب خوف المعلمين من ردة فعل الإدارة أو أن تنعكس مناقشتهم للإدارة بشكل سلبي عليهم .

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

من وجهة نظري هناك تفاوت في أداء المعلمين الوظيفي، فربما نفس المعلم يكون أداؤه يختلف كل مرة لأنه يعتمد على أكثر من عامل منها إدارته، فكلما كانت الإدارة تجيد تعاملها مع المعلم كلما كان أداؤه وعمله من أحسن ما يكون، واستطاعت أن تحصل على أجود أداء، وبشكل عام إن أردت تقييم عمل المعلمين بالقدس يمكن وصفه بالجيد جداً.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

الدوافع التي أدت ليكون المستوى هكذا لدى المعلمين، دوافع من المعلم نفسه مثل الالتزام والشعور بالمسؤولية تجاه طلابه أو تجاه وظيفته ومدى الدافعية لديه، ودوافع من المحيط الذي يعمل بها مثل المسؤوليات والواجبات المفروضة عليه من الإدارة، وكذلك من المعلمين الذين يعملون معه ومن المجتمع الخارجي .

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

الاستقواء الإداري ربما من جهة يؤدي إلى التزام أكبر من قبل المعلمين نتيجة خوفهم من فقدان الوظيفة أو من أي أثر سلبي آخر، ولكن من جهات أخرى كثيرة يؤثر على البيئة التربوية فتكون بيئة غير صحية للعمل ولن يكون بها أي من أشكال الإبداع أو الدافعية أو التميز، سيكون العمل من أجل إنجاز المهام فقط .

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

من الاقتراحات الممكن عملها، زيادة وتوزيع المهام الإدارية على الطاقم، متابعة المفتشين للمدراء بصورة أكبر، إعطاء المدراء دورات ينكشفون من خلالها على وسائل تساعدهم بالإدارة بطرق بديلة عن الاستقواء الإداري.

المدير رقم (15) **الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

هناك علاقة قوية بين الاستقواء الإداري والصمت التنظيمي، فكلما زاد الاستقواء الإداري زاد الصمت الوظيفي و قل الأداء الوظيفي للمعلم.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

أقيم الاستقواء الإداري بدرجه متوسطة، العلاقات بين المدراء بين جيدة ومتوسطه مع المعلمين والعاملين.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

الأسباب التي تجعل المدراء يلجأون إلى الاستقواء: ضغط العمل وضغط وزارة التربية والتعليم بالنشاطات اللامنهجية.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

بعض المعلمين يظهرون أنفسهم بالنقاش والأغلب يلتزم الصمت ويكون مستمع فقط.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

إلى مدى كبير جداً، فالمعظم يخاف على لقمة العيش وتزعزع الكرسي أو المنصب، فالصمت هو حبل النجاة.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

أداء المعلمين جيد جداً، ويمكن أن يكون ممتاز، إذا ما تم مشاركتهم بالقرارات وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

الشعور بالأمان الوظيفي في هذه المهنة، راتب ثابت على مدار السنة، ظروف عمل مريحة وساعات قليلة مقارنة بغيرها من الوظائف، أعداد الطلاب مقبولة في الصفوف إلى حد ما فلا يشكل ضغط على المعلم، توفر التكنولوجيا في المدارس يساعد المعلم ويخفف العبئ عنه في الشرح.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

العلاقه طرديه أحياناُ وأحيانا عكسية، فبعض الموظفين لا يناقشوا المدير فيلتزمون الصمت و يعملون بجهد، والبعض الآخر يلتزم بالشكوى فيقل أداءه.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

الاقتراحات: مشاركة المعلمين في اللجان خاصة في لجان اتخاذ القرار، الدعم المادي والمعنوي، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وضع القوانين ونشرها ليعرف المعلمه حقوقه وواجباته، إعادة النظر في نظام الترقيات، وأن يكون الاتصال بين المعلم والوزارة مباشراً دون وساطة المدير.

المدير رقم (16) **الجهة المشرفة: خاصة**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

العلاقة حتمية فكلما زاد الاستقواء زاد الصمت التنظيمي وقل الأداء الوظيفي للمعلمين.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

لا يعتبر الاستقواء الإداري سلاح ذو قيمة أو أهمية كبيرة في مدارس القدس، وذلك لخضوع المدارس بشكل كامل لقانون وزارة المعارف، إضافة إلى إشراف مباشر من الوزارة، كما أن كل المدارس بجميع مراحلها تخضع لنقابات المعلمين، وفي حال وجود استقواء يكون ضمن قوانين وصلاحيات المدير وربما تكون نابعة من الشخصية القيادية أو أسلوب الإدارة الدكتاتوري.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

ربما يكون السبب الرئيسي هو عدم قدرة المعلمين على مجارات طلبات الإدارة، أو تطبيق الخطط الإدارية سواء بعدم المشاركة بدورات التأهيل المهني أو بالعمل ضمن الفريق، أو ربما وجود ضبابية باللوائح والقوانين.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

يكون النقاش بالعادة إيجابي، إذا كان اجتماع واضح الأهداف مقسم إلى ثلاث مراحل: مرحلة تعميم التعليمات، مرحلة النقاش وطرح المشاكل، ومرحلة التغذية الراجعة واعتماد الجلسة.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

بنسبة كبيرة خاصة مع الأشخاص الرافضين لسياسة الاستقواء والمعترضين عليه.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

بشكل عام جيد مع تباين حسب الجامعات والاستكمالات والدافعية للعمل، مع التباين في مستويات المعلمين.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

الشخصية الإدارية في البداية، إضافة الى الواقع الذي تفرضه المدرسة حسب طبيعة المعلمين أو الطلاب أو البيئة المحيطة به.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

علاقة عكسية طبعاً، فكلما انخفض الاستقواء الإداري كان الأداء الوظيفي بمستوى عالي ومهني ويحقق تطلعات الإدارة والإنجازات.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

التوجيه بمرافقة المدراء مع بداية مشوارهم الإداري، إضافة إلى ضرورة متابعة مفتشي المدارس لاجتماعات الطاقم، مع ضرورة وضوح نمط الإدارة والعمل على توزيع المهام الإدارية داخل المدرسة.

المدير رقم (17) الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

الاستقواء يقود إلى الصمت التنظيمي بشكل كبير وإلى تدني مستوى أداء المعلمين الوظيفي بشكل كبير جداً.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

برأيي الاستقواء الإداري ليس ظاهرة صحية، حيث أننا اليوم نعمل مع طاقم محمي بقوة من قبل النقابات، والتي تقف دائماً إلى جانب المعلمين بحق وبدون حق، كمدير مدرسة، أنا لا ألجأ للاستقواء

طالما هنالك طرق ودية أخرى يمكن أن تجدي نفعاً مع المعلمين، وذلك لأن الاستقواء يؤدي بالنهاية لخسارة المدرسة وليس لخسارة المعلم أو المدير، حيث يكون سلاح المعلم الوحيد في هذه الحالة هو الإهمال في العمل واللجوء إلى الغيابات المتكررة والتي يحميها القانون.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

قد يكون ذلك ضعف في قدرة المدير على الحوار أو استيعاب المعلمين، أو عدم التوزيع الجيد في الوظائف، وقد يكون ضعفاً في شخصية المدير، وفي بعض الأحيان، قد يكون السبب هو المعلم، حيث الميل للإهمال أو الضعف الأكاديمي، وعدم القدرة على العطاء داخل الصف هو أكثر ما يستفز المدير، وبالتالي، وبعد نفاذ المحاولات، قد يلجأ المدير إلى الاستقواء.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

برأيي، أن كل معلم يعتقد بأنه الأفضل بالمدرسة، ويستحق الأفضل، وهو سبب العديد من المشاكل سواء في الجلسات الفردية أو الاجتماعات العامة، عادة ما يتم النقاش في الاجتماعات العامة بشكل يتم فيه طرح الأمور العامة للمدرسة، وعادة ما يبرز صوت التذمر من كثرة المتطلبات الوزارية ومحاولة تخفيضها، وهنا يكون دور الإدارة في كيفية الإقناع، والموازنة ما بين ما هو ضروري وغير ضروري.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

إلى حد كبير جداً، فالاستقواء الإداري لا يتم إلا من خلال مجموعة أخرى مستفيدة إدارياً من المزايا الإضافية والوظائف التي تمنحها الإدارة، وبالتالي يتم حسم الأمور ما بين ما هو مقرب من الإدارة، ومن هو مستبعد مهما قدم من عمل، ومع الوقت، يفقد الجميع الدافعية تجاه العمل، فصاحب الامتياز يعلم بأنه باق على امتيازاته، والباقي يائسين من التقدم، مما يؤدي إلى الصمت التنظيمي.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

يتفاوت المعلمين في أدائهم، كما تختلف كلمة أداء من مدرسة إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، بالنسبة لي، فإن أداء المعلمين داخل الصف، هو جيد إلى حد كبير، في حين أن أداء الكثير منهم خارج الصف، ومن ناحية النشاطات والفعاليات هو غير مرض، المشكلة اليوم ليس في أداء المعلم كمعمل، ولكن، في أدائه الشمولي، كمعلم، ومربي، وميسر، ومرشد، ومتابع، وداعم، ومساعد اجتماعي، ومناوب.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

أهم شيء هو الإصلاحات الكثيرة التي تمت خلال السنوات الماضية، مثل نظام العوز والأوفك، والحومش، والجيفن وغيرها(أنظمة تعليمية تعتمد على ساعات تعليمية داخل الصف وأخرى فردية مع مجموعة صغيرة من الطلاب، بالإضافة إلى ساعات مكوث في المدرسة لأداء المهام المطلوبة من المعلم). فمن ناحية أصبح المعلم والطالب يمضون وقتا كبيراً داخل المدرسة ويعودون مرهقين باليوم التالي، أو قد يفضلون الغياب، ومن ناحية أخرى أصبح التعليم هو من الكماليات على حساب الفعاليات والتي تأخذ الدور الحيوي في المدارس، فلا أحد يهتم بالعملية التعلمية التعليمية اليوم بقدر الاهتمام بالفعاليات المدرسية الاجتماعية. من ناحية أخرى، يكمن السبب في قلة الساعات التي تمنحها الوزارة والبلدية للمدارس التي تعلم المنهاج الفلسطيني، مقابل الكثير من الساعات والامتيازات التي تمنحها لمدارس البجروت، فيشعر المعلمين بعدم المساواة والتمييز.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

أرى أن الاستقواء الإداري، وإن أراح المدير إلا أنه يؤدي إلى انطفاء المعلمين، والقضاء على عطائهم، ومبادراتهم التربوية. برأيي، أن الاستقواء الإداري يظهر المدير على أنه قوي ومسيطر وذو سطوة، إلا أن البنية التحتية تكون مليئة بالضعف والوهن. إن ما يميز مدراء المدارس عن غيرهم هو أنهم يتعاملون بنوع من الإدارة المبني على الثقة أكثر من المراقبة، فمن المستحيل أن يضمن المدير أن يقوم جميع المعلمين بأداء وظيفتهم على أحسن وجه في غرف صفية مغلقة الأبواب، بينما هو غارق في أعماله الإدارية.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

الاجتماعات الأسبوعية، وتوضيح أسباب القرارات المدرسية ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات. العمل على نظام التدوير بالوظائف، فكل عام يتم توزيع الوظائف بطريقة جديدة لإعطاء الفرصة للجميع للعمل والإبداع. الاستثمار في أخطاء المعلمين بدلاً من استغلالها ضدهم، فعندما يخطئ المعلم يتم إفادته من خطأه بدلاً من توبيخه. المرافقة المدرسية من قبل جسم آخر، تساعد على تجسير الهوة بين الإدارة والمعلمين، وقد تلفت نظر الإدارة لأمور لم تكن الإدارة لتعرفها. البعد قدر الإمكان عن اللجوء للتفتيش في حل المشاكل بين المعلمين والإدارة ومحاولة إيجاد حلول وسط مباشرة بين

الإدارة والمعلم. مساعدة الإدارة للمعلمين على التطور المهني قدر الإمكان. حماية الإدارة لحقوق المعلمين. بناء جسر متين من الثقة بين المعلمين والإدارة.

المدير رقم (18) **الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

العلاقة قوية جداً، بحيث يعمل الاستقواء على زيادة الصمت التنظيمي للمعلمين ويؤثر سلباً على أدائهم التعليمي ويؤدي إلى تدنيه.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

ظاهرة الاستقواء موجودة بشكل متفاوت ويمكن اعتبارها موجودة بدرجة متوسطة، وهي ظاهرة سلبية تسبب انهيار المؤسسة التعليمية بسبب عدم شعور المعلمين بالانتماء للمدرسة، وخوفهم من إبداء آرائهم وتفضيلهم الالتزام بالصمت وتنفيذ التعليمات دون مناقشة أو مشاركة.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

ضعف شخصية المدير وعدم قدرته على التأثير كقائد على المعلمين، فقدانه للغة الحوار ومهارة الاتصال والتواصل مع المعلمين، عدم معرفة كل من المدير والمعلمين أنفسهم بقوانين العمل التي تحكم المؤسسة وتنظم عملها، تصرفات بعض المعلمين التي تجبر المدير أحياناً على الاستقواء .

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

المشاركة ضعيفة، وهي ترجع إلى طبيعة المعلمين أنفسهم، القليل منهم يرهقك بالنقاش الإيجابي طبعاً والتعليق أوحتى الاعتراض والنقد على كل نقطة تخص الاجتماع، والبعض الآخر وهم الغالبية العظمى يكون مجرد مستمع ينفذ التعليمات المطلوبة دون نقاش.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

بالتأكيد كلما زاد الاستقواء زادت نسبة الصمت التنظيمي للمعلمين وبالتالي تؤثر المدرسة بشكل عام وبشكل سلبي .

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء ضعيف بشكل عام بنظري ولكن لو توافرت بعض الظروف سوف يتحسن الأداء .

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

العائد المادي غير كافي للمعلم ولأسرته مما يضطر أغلب المعلمين وخاصة الذكور للعمل في مجالات أخرى لتحقيق دخل إضافي وهذا يؤثر سلباً على أدائه التعليمي، ضعف برامج إعداد المعلمين لخلق معلم ذو كفايات مهنية عالية، منظومة الأخلاق واحترام المعلم التي تدنت بشكل كبير جداً في هذه الأيام وأفقدت المعلم المكانة الاجتماعية المرموقة التي كان يتمتع بها، وجود إدارة محبطة تؤثر سلباً على أداء المعلمين ولا توفر لهم الدعم الكافي لتطورهم المهني وحتى على الصعيد الشخصي.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

كلما زاد الاستقواء قل أداء المعلمين وتأثر سلباً، لعدم وجود الدافعية والانتماء للمدرسة.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

تعريف كل من المدير والمعلمين بقوانين العمل من حقوق وواجبات، تشكيل لجان فاعلة من المعلمين يأخذ بقرارها وليس مجرد صورة، تبني اللامركزية في تنظيم عمل المؤسسة، تدريب المدراء على إدارة الفريق والإدارة التشاركية ومهارات الاتصال والتواصل، العمل بروح المؤسسة ومأسستها.

المدير رقم (19) الجهة المشرفة: خاصة

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

حسب رأيي كلما زاد الاستقواء قل الأداء الوظيفي للمعلمين وزاد مستوى الصمت التنظيمي لهم.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

الظاهرة منتشرة بشكل كبير بسبب تعدد الجهات المشرفة على مدارس القدس وهي ظاهرة سيئة للأسف حسب رأيي الشخصي.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

حسب رأيي هي عدم الخبرة الكافية للمدير وعدم تدريبه بشكل وافي، وأحياناً بعض التصرفات والأساليب السيئة من قبل المعلمين التي تجبر المدير لاستخدام سلطاته وقوته، الوضع الخاص لمدينة

القدس من حيث الإشراف وعدم المتابعة لبعض المدراء من قبل الجهة المشرفة بشكل تام مما يؤدي إلى استبدادهم وشعورهم أن المدرسة ملك لهم وتحت تصرفهم المطلق.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

ضعيفة، مع العلم أني أسمح للجميع بالمشاركة وأستمع لآرائهم وأعمل بها إن كانت في مصلحة المدرسة، ولكن بشكل عام أغلب المعلمين يفضلون الصمت وعدم الحديث والمشاركة إلا إذا تم سؤالهم وأجبروا على الحديث والمشاركة.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

نعم يقود إلى الصمت بشكل كبير، حيث يعمل الاستقواء على زرع الرهبة والخوف عند المعلمين من إبداء الرأي لحد الخنوع لرأي المدير خوفاً من مسائلة المدير أو غضبه.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

يختلف المعلمين في أدائهم،، بالنسبة لي كمديرة مدرسة خاصة، فإن أداء المعلمين داخل الصف، هو جيد إلى حد كبير.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

المتابعة الدائمة للمعلمين والرقابة المستمرة والتطوير، اختيار المعلمين المناسبين كل حسب تخصصه، الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية، شعور المعلم بالأمان والعلاقات الجيدة التي تربط الطاقم مع بعضه البعض ومع الإدارة.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

العلاقة عكسية، فمن الطبيعي أن الاستقواء الإداري سينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمعلم ويشعر المعلم بالتوتر والقلق وعدم الرضا وعدم الشعور بالأمان داخل المدرسة .

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

القيادة الاخلاقية فالعلاقة تحكمها الأخلاق والقيم لا الأهواء الشخصية، توزيع الوظائف بشكل عادل وبشكل دوري، برامج ودورات تدريبية للمدراء بهدف الارتقاء بالأساليب الإدارية، الاهتمام بمهارات الاتصال والتواصل للمدراء وتوعيتهم بهذا الجانب، تقديم الحوافز المادية والمعنوية

واستغلال المناسبات الاجتماعية لجسر الهوة بين المدير والمعلم، الاجتماعات الأسبوعية ومشاركة المعلمين في اتخاد القرارات، العمل على نظام التدوير بالوظائف، فكل عام يتم توزيع الوظائف بطريقة جديدة لإعطاء الفرصة للجميع للعمل والإبداع.

المدير رقم (20) **الجهة المشرفة: وزارة المعارف الإسرائيلية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

العلاقة تناسبية وتعود بالأساس لتوقعات الطرفين خلال أداء العمل، قد يكون المعلم يقوم بكل الواجبات المطلوبة منه على أحسن وجه ولا يقوم الإداري بتعزيزه على الأعمال التي يقوم بها، وهنا من الممكن أن يسبب تدني في الأداء الوظيفي وينعكس على المؤسسة التربوية والمناخ المدرسي والنتجية الأخيرة الصمت التنظمي تعبيراً عن رفضة للمجريات المدرسية. والطرف الآخر هو يبدأ من التدني في الأداء الوظيفي ولأسباب كثيرة أبرزها الاحتراق المهني والذي يسبب خيبة أمل عند الإداري من عدم القيام بالواجبات المطلوبة مما يقوم بالاستقواء الإداري بهدف التحجيم وتقليل الأضرار التي ممكن أن تؤثر سلباً على المناخ المدرسي، وذلك يأتي بعد محاولات عديدة يستختدمها الإداري قبل اللجوء إلى الاستقواء الإداري، والنتيجة المتوقعة الصمت التنظيمي. أي أن الصمت التنظيمي هو نتيجة للاستقواء الإداري والأداء الوظيفي.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

ظاهرة الاستقواء الإداري موجودة عند البعض من المدراء وتستخدم بشكل مفرط وتحدث الكثير من المشاكل بين الإداريين والمعلمين، وقد تصل في بعض الأحيان إلى جهات قضائية، بسبب فقدان التوازن في كيفية التعامل مع المواقف المختلفة والتي ينظر كل طرف إليها بطرق غير سليمة وغير مهنية.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

قد يلجأ المديرين إلى الاستقواء الإداري عندما تصل الأمور ذروتها، وقبل أن تحدث خلل وضرر في المنظومة التربوية، أهمها عدم الانصياع للمتطلبات المهنية والالتزام بقوانين العمل والأداء الوظيفي.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

من خلال العمل بورشات عمل مصغرة والعمل بمجموعات لمناقشة قضايا مختلفة تخص الطلاب والأهالي، ومن بعدها الانتقال إلى المؤسسة والعاملين فيها في كيفية التصرف بمواقف مختلفة لتوصيل الهدف المطلوب، بعد أن يتم الدخول في التفاصيل المختلفة والسيرورات لتجنب الاستقواء الإداري والمحافظة على الأداء الوظيفي والابتعاد عن الصمت التنظيمي، وبشكل عام المشاركة ضعيفة في الاجتماعات والمناقشات.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

إلى مدى كبير جداً، فهو من أصعب الأمور التي قد تحدث للمعلم في حال قام المدير بالاستقواء الإداري والتي تؤثر نفسياً بالدرجة الأولى وجسدياً بالدرجة الثانية، وتؤدي إلى الصمت التنظيمي وعدم الانتماء للمدرسة والابتعاد عنها.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

الأداء مرتفع لدى أغلب المعلمين.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

الأسباب قد تكون داخلية أي رفض المعلم لمهنة التدريس وعدم الاستقرار النفسي والطموح في تغيير المهنة بأسرع وقت ممكن، وقد تكون أسباب خارجية تختلف مع توقعات المعلم من حيث أوضاع الطلاب والتحديات بمجالات مختلفة منها التعليمي، السلوكي، الاجتماعي والعاطفي عندما يشعر المعلم بأنه يعطي أفضل ما لديه وغير قادر على التغيير، وكذلك تأثير البيئة التي يتواجد بها المعلم والمدرسة والشعور بعدم الأمان في المكان المتواجد به، وأخيراً عدم أخذ الاهتمام الكافي والتشجيع من المسؤولين عنه بالأعمال الجيدة التي يقوم بها بالرغم من كل التحديات التي ذكرت أعلاه.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

العلاقة سلبية جداً وعكسية، فهي تأخذ مجهود كبير من الطرفين في المراقبة والبحث عن الأخطاء وتحميل المسؤوليات واحد للآخر والابتعاد عن العمل المهني المبني على الأسس التربوية والنقد المهني البناء.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

الوضوح والشفافية العالية بين الطرفين، التعبير الواضح والصريح دون الثرثرة وأخذ الآراء التي قد تسبب ضرر للطرفين، المساحة الكافية في الانتقاد والتقبل والتعلم من الأخطاء، تخصيص الأوقات الكافية في الاجتماعات المدرسية للبحث في الأمور التي تخص المعلمين بشكل خاص وإعطاء الفرصة في التعبير عن التحديات، العمل بحسب المعايير المطلوبة والقيام بالواجبات والتعبير عن الرأي في حال مواجهة صعوبات أو تحديات، كما ذكرنا في البداية المصطلحات الثلاثة مرتبطة ببعضها البعض والنتيجة واحدة فيما إذا تم النظر والتعمق بكل واحدة منها، لذا فإن الحوار وحل الإشكالات أول بأول تخفف من اللجواء إلى الاستقواء الإداري وتدني الأداء الوظيفي.

المدير رقم (21) **الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

السؤال الرئيس: كيف يمكن أن تصف العلاقة بين الاستقواء الإداري لمديري المدارس في مدينة القدس وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ؟

هناك علاقة وضيدة بين الاستقواء الإداري وكل من الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، بحيث يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي للمعلمين ويزيد من صمتهم التنظيمي.

السؤال الأول: من خلال عملك الإداري في مدارس مدينة القدس، كيف تقيم ظاهرة الاستقواء الإداري (استقواء مديري المدارس)؟

الاستقواء الإداري ظاهرة خطيرة موجودة وبكثرة في مدارس القدس تصل إلى حد المرض النفسي وحب التسلط لدى بعض المدراء.

السؤال الثاني: برأيك ما الأسباب التي تجعل بعض المديرين يلجأون إلى الاستقواء الإداري؟

السبب هو ضعف شخصية المدير القيادية نفسه، بالإضافة لضعف الجانب الأخلاقي والمهني لديه، وقد يكون ناتج عن ضعف الخبرة لديه، أيضاً قد يكون السبب ناتج من ضعف المعلمين أنفسهم، وعدم معرفتهم واطلاعهم بقوانين العمل مما يسمح للمدير بالتسلط والاستقواء.

السؤال الثالث: خلال الاجتماعات والمناقشات مع المعلمين كيف تقيم مشاركتهم في هذه المناقشات؟

أسمح للجميع بالمناقشة والمشاركة في قضايا المدرسة التي تحتاج لذلك، وجزء منهم يتفاعلوا ويناقشوا ويبدو آرائهم، إلا أن الأغلب يفضل الالتزام بالصمت والاستماع فقط وهي طبيعة أعمل على تغييرها وتحفيزهم للتفاعل من خلال توجيه الحديث لهم.

السؤال الرابع: إلى أي مدى يمكن أن نقول أن الاستقواء الإداري من قبل مديري المدارس يقود إلى الصمت التنظيمي للمعلمين ؟

الاستقواء بشكل عام يقود إلى الصمت التنظيمي في أغلب الأحيان ولكن قد تجد قلة من المعلمين تعترض وتناقش.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كيف تقيم أداء المعلمين الوظيفي في مدارس مدينة القدس؟

أداء المعلمين متفاوت ومتوسط بشكل عام، عدد قليل منهم يتصف بالتميز وأغلبهم في الوسط وما دون ذلك.

السؤال السادس: برأيك ما الأسباب والدوافع التي أدت ليكون الأداء الوظيفي وفق هذا المستوى من الأداء؟

هناك عوامل عديدة تؤثر في أداء المعلم منها: الوضع المادي للمعلم، البيئة والمناخ المدرسي، وجود إدارة داعمة، العلاقات الاجتماعية بين المعلمين أنفسهم ومع الإدارة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

السؤال السابع: كيف تصف العلاقة بين ظاهرة الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين؟

تؤثر ظاهرة الاستقواء سلباً على أداء المعلم وتؤدي إلى إحباطه وشعوره بعدم الانتماء للمدرسة لشعوره بانه غير مرغوب به في المدرسة.

السؤال الثامن: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على ظاهرة الاستقواء الإداري (إن وجدت في بعض المدارس) بهدف تشجيع مشاركة المعلمين في العملية الإدارية بما يؤدي إلى تحسين أداءهم الوظيفي وزيادة صوتهم التنظيمي؟

الرقابة المستمرة على المدراء ووضع قوانين ضابطة للمدير من قبل وزارة التربية حتى لا يشعر المدير أن المدرسه ملكه، تقييم مستمر للمدير يراعي الجوانب التي تتعلق بشخصيته ومدى قدرته الفاعلة على التواصل والاتصال مع المعلمين وتأثيره فيهم، تغيير طريقة اختيار المدراء واختيار المدير القائد لا المدير العادي.

Administrative bullying among the principals of Jerusalem schools and its relationship to organizational silence and the job performance of teachers from the point of view of the teachers themselves: a proposed model

Abstract

The aim of this study was to identify the reality of administrative bullying among the principals of Jerusalem schools and its relationship to both organizational silence and the job performance of teachers from the point of view of the teachers themselves. The study also aimed to formulate a proposed model that would reduce the behaviors of administrative questioning among school principals. The study community consisted of all teachers and principals of Jerusalem City Schools, numbering (10,130) teachers and (228) principals, the study sample was selected from teachers by the random stratified method, and the number of its members was (509) teachers. While the sample of managers was selected in the intentional way, and their number reached (21) managers and female managers. The researcher used the questionnaire (for teachers) and interview (for managers) tools in order to collect the necessary data to achieve the objectives of the study, and verified the honesty and consistency by appropriate educational and statistical methods.

The results of the quantitative study showed that teachers 'estimates of the reality of administrative questioning among school principals in Jerusalem came with an average grade, with an arithmetic average of (2.69) according to the five-point Likert scale, and that teachers' estimates of the level of organizational silence also came with an average grade, with an arithmetic average (2.81), while their estimates of the level of job

performance came with a high degree, with an arithmetic average(3.90). The results also showed that there is a direct and high correlation relationship and a statistically significant function between administrative inquiry and organizational silence, with a correlation coefficient of (0.889), while the correlation relationship was not statistically significant between administrative inquiry and job performance.

The results also indicated that there were statistically significant differences between the average teachers' estimates of administrative bullying among school principals in the city of Jerusalem due to the variables: gender in favor of males, experience in favor of those with (5-10) years of experience, and the supervisory body in favor of the Palestinian and private Ministry of Education, and the presence of differences There were differences between their estimates of organizational silence due to the variables: gender in favor of males, and the point of supervision in favor of the Palestinian and private Ministry of Education. There were also differences between their estimates of job performance due to the variables: gender in favor of females, and the point of supervision in favor of private schools.

The results of the qualitative study also showed, through interviews, that one of the most important reasons for administrative questioning among the principals of Jerusalem City Schools is the weakness of the principal's professional personality and the administrative centrality of the principal. The results also indicated that administrative questioning among principals often leads to organizational silence and negatively reflects on the job performance of teachers.

In light of the quantitative and qualitative results, the researcher formulated the main ideas to build a proposed vision to reduce the phenomenon of administrative bullying among

school principals, which reflects positively on teachers effectively performing their job role in the school, truly participating in school decision-making, and advancing the educational learning process towards the desired goal. Finally, the researcher developed a set of recommendations and proposals, the most important of which is adopting the proposed vision to address the phenomenon of administrative bullying among school principals in the city of Jerusalem, and the resulting organizational silence and job performance.

Keywords: administrative bullying, organizational silence, job performance, Jerusalem City Schools.