



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي
من وجهة نظر المعلمين في فلسطين

**The Degree of Administrative Bullying in Public Schools and its
Relationship to Organizational Performance from the Point of
View of Teachers in Public Schools in Palestine**

إعداد:

نورا هاشم علي صنوبر

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

الفصل الدراسي الأول 2022/2023م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي
من وجهة نظر المعلمين في فلسطين

**The Degree of Administrative Bullying in Public Schools and its
Relationship to Organizational Performance from the Point of
View of Teachers in Public Schools in Palestine**

إعداد:

نورا هاشم علي صنوبر

بإشراف:

د. جمال محمد بحيص

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

الفصل الدراسي الأوّل 2023/2022م

صفحة الإجازة

درجة ممارسة التتمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر
المعلمين في فلسطين

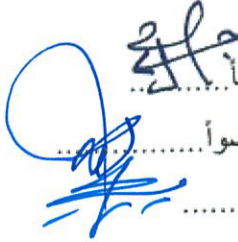
**The Degree of Administrative Bullying in Public Schools and Its
Relationship to Organizational Performance from the Point of View of
Teachers In Public Schools in Palestine**

إعداد: نورا هاشم علي صنوبر

بإشراف: د. جمال محمد بحيص

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 8 كانون الثاني / 2023

أعضاء لجنة المناقشة

 الدكتور جمال محمد بحيص جامعة القدس المفتوحة مشرفاً ورئيساً.....
الدكتور بصري صالح وكيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عضواً.....
الأستاذ الدكتور يحيى ندى جامعة القدس المفتوحة عضواً.....

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه نورا هاشم علي صنوبر، أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلّقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة الموسومة ب: "درجة ممارسة التمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: نورا هاشم علي صنوبر

الرّمّ الجامعي: 0330012010063

التوقيع: نورا.

التاريخ: 08 / 01 / 2023.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل والإصرار والعزيمة، والداي، أطال الله في عمرهما، ورزقهما الصحة والعافية، ووفقني لبرهما.

إلى زوجي المساند الداعم والحبیب ماجد الریماوي، شريك حياتي وخير عون لي في مسيرتي.

إلى هدية الرحمن، ومهجة القلب، ومصدر سعادتني، أبنائي الأحباء وقلذات كبدي: ملك، نور ويوسف، الذين اقتطعت من وقتهم الكثير، ولطالما قصرت تجاههم لأجل دراستي.

إلى أخواتي الغاليات وأخوتي الأعزاء... إلى الأهل والأصدقاء والزّملاء.

إلى كلّ من علّمني حرفاً... إلى كلّ من ساندني ولو بابتسامة.

إلى من ضحوا بدمائهم وأعمارهم لأجل الوطن... شهدائنا وجرحانا وأسرانا البواسل.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي، سائلة المولى عزّ وجلّ أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

الباحثة

نورا هاشم صنوبر

شكر وتقدير

الحمد لله، والشكر له على أن أعانني، ووفقتني بفضلته على إتمام هذه الدراسة، والصلاة والسلام

على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

لا يسعني، وبعد الانتهاء من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أردد الفضل إلى أهله، فأنتدّم بعظيم

الشكر والعرفان إلى أستاذي ومعلمي الدكتور جمال محمد بحيص المشرف على رسالتي، على ما بذله

معي من جهود أعتزّ بها، والذي كان له الأثر العميق في أن تصل الدراسة على هذه الصورة، وكان هو

المعلم الموجّه والمرشد، صاحب العلم والعمل، أسأل الله تعالى أن يمنحه وافر الصحة، والتوفيق،

والسعادة.

كما أنتدّم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة، على ما قدّموه من جهود قيّمة في قراءة

هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيّمة، كما أنتدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأعزّاء الذين

مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وكذلك القائمين على جامعة القدس المفتوحة لجعلها منبراً علمياً، فلکم

مني جميعاً كلّ الاحترام والتقدير.

ولا أنسى الذين تفضّلوا بمساعدتي بإخراج هذه الدراسة الجادة على النحو المطلوب، جزاهم الله

عنا كلّ خير.

الباحثة

نورا هاشم صنوبر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	صفحة الغلاف
ب	قرار لجنة المناقشة
د	الإقرار والتقويض
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الانجليزية
-	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	3.1 فرضيات الدراسة
8	4.1 أهداف الدراسة
9	5.1 أهمية الدراسة
10	6.1 حدود الدراسة ومحدداتها
11	7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	1.2 الإطار النظري
34	2.2 الدراسات السابقة
56	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
56	1.3 منهجية الدراسة
56	2.3 مجتمع الدراسة
59	3.3 أدوات الدراسة

59	3.3.1 صدق الأدوات وثباتها
65	4.3 متغيرات الدراسة
66	5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
67	6.3 المعالجات الإحصائية
68	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
69	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
69	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
74	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
78	2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
78	1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
79	2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
80	3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
82	4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
83	5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
86	6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
87	7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
88	8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
91	9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
92	10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
94	11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر
95	12.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشر
98	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
99	1.5 تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
99	1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
104	2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
108	2.5 تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

108	1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
109	2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
110	3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
110	4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
111	5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
112	6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
113	7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها
115	8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها
116	9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها
116	10.2.5 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها
118	11.2.5 تفسير نتائج الفرضية الحادية عشر ومناقشتها
119	12.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية عشر ومناقشتها
120	3.5 تفسير النتائج المتعلقة بالمقابلة
123	4.5 التوصيات والمقترحات
125	المصادر والمراجع باللغة العربية والإنجليزية
125	أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية
132	ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
134	الملاحق

الرقم	فهرس الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية	57
2.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية	58
3.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)	58
4.3	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس ممارسة التتمر الإداري بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)	60
5.3	قيم معاملات ثبات مقياس ممارسة التتمر الإداري بطريقة كرونباخ ألفا	61
6.3	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم	63
7.3	قيم معاملات ثبات مقياس الأداء الوظيفي بطريقة كرونباخ ألفا	64
8.3	درجات احتساب مستوى كل من ممارسة التتمر الإداري والأداء الوظيفي	65
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لكل مجال من مجالات مقياس ممارسة التتمر الإداري وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	69
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات التتمر النفسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	70
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات التتمر اللفظي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	71
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات التتمر الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	72
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات التتمر الجسدي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	73
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لكل مجال من مجالات مقياس الأداء الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	74
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	75
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات مجال الالتزام بمتطلبات الوظيفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	76
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات مجال نوعية العمل المنجز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	76
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المنوية لفقرات مجال التنمية المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	77
11.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة التتمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس	78
12.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة التتمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	79
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة التتمر الإداري في المدارس	80

الرقم	فهرس الجدول	الصفحة
	الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	
14.4	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة التتمر الإداري من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	81
15.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة التتمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المديرية	82
16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة التتمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة	83
17.4	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة التتمر الإداري من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة	84
18.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس ممارسة التتمر الإداري ومجالاته باستثناء مجال التتمر اللفظي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة	85
19.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس	86
20.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	87
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	88
22.4	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	89
23.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	90
24.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المديرية	91
25.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة	92
26.4	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة	93

الرقم	فهرس الجدول	الصفحة
27.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي ومجالى: (التنمية المهنية، العلاقة مع الزملاء) فى المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين فى فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة	94
28.4	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسين ممارسة التتمر الإداري و الأداء الوظيفي فى المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين فى فلسطين (ن=354)	95
29.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد ممارسة التتمر الإداري فى المدارس الحكومية فى التنبؤ بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فى فلسطين	96

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
135	ادوات الدراسة قبل التحكيم	ا
142	قائمة المحكمين	ب
147	أدوات الدراسة الموزعة على العينة الاستطلاعية	ت
152	أدوات الدراسة (مطبق على العينة الأساسية)	ث
153	كتاب تسهيل المهمة	ج

درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين

إعداد: نورا هاشم علي صنوبر

بإشراف: د. جمال محمد بحيص

2022

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، في ضوء المتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية، ونوع المدرسة)، واستخدمت المنهج المختلط، والذي يشمل كل من: المنهج النوعي والمنهج الوصفي الارتباطي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (4462)، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (354) من المعلمين في المدارس الحكومية، في محافظة رام الله والبيرة، خلال العام 2023/2022. حيث اختيرت عيّنة الدراسة بالطريقة العشوائية الطّبقية، واستخدمت الاستبانة والمقابلة؛ كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، جاءت منخفضة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.73). وأظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.00).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالّة إحصائياً حول درجة ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المديرية. بينما كان هناك فروقاً دالّة إحصائياً حول درجة ممارسة التّمرّ الإداري تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح البكالوريوس، ووجود فروق في ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته، باستثناء مجال التّمرّ اللفظي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيّر نوع المدرسة، وجاءت الفروق لصالح المدارس المختلطة.

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية سالبة بين درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-.182)، بمعنى أنّه كلّما ازدادت درجة ممارسة التّمرّ الإداري انخفض مستوى

الأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمجالات ممارسة التّمرّ الإداري في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي.

وبناءً على النتائج، توصي الدراسة وزارة التربية والتعليم بوضع لوائح وقوانين، تعزز السلوك الأخلاقي لدى العاملين في المدارس، وتمنع انتشار التّمرّ في بيئة العمل، وأن توفر أفضل الخدمات من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، كما توصي الدراسة أيضاً الإدارة المدرسية بالسعي لإيجاد بيئة عمل داعمة للإنجاز، وزيادة الإنتاجية، ممّا يحقق الازدهار والتّطور في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: التّمرّ، التّمرّ الإداري، الأداء الوظيفي.

The degree of administrative bullying in government schools and its relationship to job performance from the teachers' point of view in Palestine

Preparation: Noora Hashem Ali Snobar

Supervision: Dr. Jamal Mohammed Buhais

2022

Abstract

This study aimed to identifying the degree of administrative bullying practice in public schools and its relationship to job performance from the point of view of teachers in Palestine, in the light of the variables: (sex, educational qualification, number of years of experience, directorate, and type of school). The qualitative approach and the descriptive-relational approach. The study population consisted of all teachers in public schools in the Ramallah and Al-Bireh governorate, whose number was (4462). The study sample consisted of (354) teachers in public schools, in the Ramallah and Al-Bireh governorate, during the year 2022/2023. Where the study sample was chosen by stratified random method, the questionnaire and interview methods were used; As tools for collecting data related to the study, the results showed that the degree of administrative bullying practice in public schools from the point of view of teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate was low, as indicated by the arithmetic mean, which amounted to (1.73). The results showed that the level of job performance in government schools, from the point of view of teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate, was high, as indicated by the arithmetic mean, which reached (4.00).

The results also showed that there were no statistically significant differences about the degree of administrative bullying and its fields in public schools from the point of view of teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate, due to the variables: gender, number of years of experience, and the directorate. While there are statistically significant differences about the degree of administrative bullying practice attributed to the educational qualification

variable, as the differences came in favor of the bachelor's degree, and there were differences in the practice of administrative bullying and its fields, with the exception of the field of verbal bullying in government schools from the point of view of teachers, due to the variable of school type, and the differences came in favor of schools mixed.

The results also indicated that there is a negative inverse relationship between the degree of practicing administrative bullying in public schools and the level of job performance from the point of view of teachers in the Ramallah and Al-Bireh governorate, as the Pearson correlation coefficient value was (-.182), meaning that the higher the degree of administrative bullying, the lower it was. The level of job performance, and the results of the study showed that there is a statistically significant predictive ability at the level of significance ($\alpha < .05$) for areas of administrative bullying practice in predicting the level of job performance.

Based on the results, the study recommends that the Ministry of Education develop regulations and laws that enhance the ethical behavior of school workers and prevent the spread of bullying in the work environment, and provide the best services in order to reach a high level of job performance. The study also recommends that the school administration seek to create an environment A work that supports achievement and productivity, which achieves prosperity and development in the school.

Keywords: bullying, administrative bullying, job performance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 حدود الدراسة ومحدداتها

6.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

التَّمَر ظاهرة قديمة قدم الإنسان، وقد ذكر في القرآن الكريم، ونهانا عنها ديننا الحنيف في قوله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۗ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ ۗ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ ۗ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ). وقد نهى وحدّر الإسلام من الاستهانة بالآخرين، والتقليل من شأنهم، وكذلك حدّر من السخرية بكلّ أنواعها في القول، والفعل، والإشارة، ووصف من يقوم بهذه الأفعال بالفاسق (سورة الحجرات: 11).

وشبهه (أبو الديار، 2012) التَّمَر، كأن يتحوّل الفرد إلى (نمر)، يفرض سيادته على فرد أو مجموعة من الأفراد، ممّن تتسم شخصياتهم بالضعف، ويجعلهم خاضعين له، ويسيطر عليهم، وتتوّعت صور التَّمَر على اختلاف الأزمنة والعصور، وتطوّرت أيضاً مع التّطوّرات الحديثة.

كما عرّفت (العبّادي، 2021) التَّمَر أنّه: شكل من أشكال الإساءة، والإيذاء الموجّه من قبل فرد أو مجموعة نحو فرد أو مجموعة أضعف جسدياً في الغالب، وهو يتراوح بين تنمّر لفظي، وجسدي، وعلائقي، وعبر الإنترنت. ويمكن للتَّمَر أن يحدث في أيّ مكان: في العمل، في العائلة، في الطّريق، في الأماكن العامّة، عبر الإنترنت، وأحياناً يصل إلى حدّ الجريمة.

يحدث التَّمَر غالباً بين الأفراد والجماعات من خلال سلوكات غير جسدية، فيقوم فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف فرد أو مجموعة أخرى من الأفراد؛ من أجل اكتساب السّلطة خاصّة في أماكن العمل، فالتَّمَر الوظيفي، سلوك عدواني متكرّر يحدث بشكل مستمرّ، وعادةً ما يكون من

خلال إساءة المعاملة من صاحب العمل أو من المديرين ضد مرؤوسهم، كالإساءة اللفظية، أو التهديد، أو الإهانة، أو التخويف، أو الإضرار النفسي للعاملين؛ بحجة السيطرة وزيادة الإنتاجية (Sweeney، 2007).

الإدارة في المؤسسات التربوية تعتبر من أهم الأنشطة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأفراد، فتمثل العلاقات الإدارية الصحيحة بين المديرين والعاملين عاملاً أساسياً مهماً لنجاح أي مؤسسة، فالوصول لمخرجات جيدة، ونتائج ممتازة، يكون من خلال إدارة ناجحة، وفريق عمل مميز ومتعاون، ويعتد الأداء الوظيفي لمؤسسة ما، الانعكاس للاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، وكيفية استثمارها؛ مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. فهو النتيجة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتتميز الإداري ضرب من ضروب الفساد الإداري يؤدي إلى انشغال المؤسسات في مشكلات تستهلك طاقاتها، وتحدها من إنجازاتها. ولا بد أن نحدّ منه؛ حتى يستقيم العمل في المؤسسات، ويكون التركيز على العمل، والإنجاز، وتحقيق الأهداف المنشودة بدلاً من الانشغال في علاج مشكلات التتميز الذي يُمارس في المؤسسات (الخبتي، 2020).

والأداء بشكل عام يختلف عن الجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة، وأحياناً يكون الجهد المبذول كبيراً، والأداء ضعيفاً؛ لذلك فإنّ الأداء هو تحويل المدخلات التنظيمية، مثل: المواد الأولية، والآلات إلى مخرجات، كالسلع والخدمات، بمواصفات، ومعدّلات محدّدة من قبل المؤسسة (الخزامي، 1999).

وينظر هلين وهنجر (Wheelen & Hunger، 2008: 231)، للأداء على أنه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة"، ويعتبر الأداء الوظيفي - كما يراه راوية- (2001: 209) أنه يشير إلى "درجة تحقيق، وإتمام المهام الوظيفية الموكلة للموظف، أو يشبع بها متطلبات وظيفته".

وترى الباحثة أنّ التّمر أحد الظواهر الخطيرة التي يواجهها العاملون في المؤسسات، وينظر إليه بوصفه سلوكاً منتشرًا بين المؤسسات بأنواعها المختلفة، ومنها المدارس، والتي هي منشأ الأجيال، ومكاناً للتربية والتعليم، ولنجاح المدارس بشكل خاص، والمؤسسات التربوية بشكل عام، لا بدّ أن تكون العلاقات بين الأفراد فيها قائمة على الأخلاق الحميدة، والاحترام المتبادل، ولأنّ التّمر من أهم الأسباب التي تؤثر على العاملين في المؤسسات التربوية، والتي تؤثر على أدائهم الوظيفي؛ فيجب العمل على دراسته، وفهم جوانبه، والحدّ من انتشاره، كما أنّ المؤسسات التربوية بحاجة إلى توعية فكرية، ينصبّ اهتمامها على العنصر البشري كعامل رئيسي، ليقوم هذا العنصر البشري بأداء مهامه الوظيفية بالشكل المطلوب. فلا بدّ من التّخلي عن الأساليب التقليدية المتبعة في الإدارة والاعتماد على الإدارة التربوية العلمية الحديثة الواعية بعوامل نجاح هذه المؤسسات بما يخدم أهداف المؤسسة بشكل خاص، وأهداف المجتمع بشكل عام.

ونظراً لاتّساع مشكلة التّمر، وتعدّد صورها في المجتمعات البشرية، وباعتبارها مشكلة عالمية، كثرت الدّراسات التي تبحث في الأسباب، والحلول؛ للحدّ من هذه المشكلة، ولا تزال الأبحاث والدّراسات حول التّمر الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المؤسسات مستمرة في السّعي؛ للتعرف والتّحقّق من الأسباب الكامنة وراء التّمر في أماكن العمل، وتأثيراته على نواحي وجوانب مختلفة، فكل الجهود المبذولة في هذا المجال تعدّ خطوطاً عريضة وعمامة، للتعرف على الأسباب الخاصّة بالتّمر الإداري، فمن الممكن أن تكون هذه الأسباب عبارة عن عدّة عوامل بيئية، أو تربوية، أو اجتماعية، أو عوامل تتعلّق بالحالات النفسية، كما أشارت لذلك الكثير من دراسات الباحثين في بيئات مختلفة مثل: دراسة (كعكي والنّصير، 2021؛ الباعدي، 2021؛ الحاج، 2021؛ علي ومحمد، 2021؛ أحمد، 2021) وغيرها الكثير من الدّراسات الأخرى.

إنّ ظاهرة التّمرّ منتشرة في بيئات العمل، ومثالٌ على ذلك المدارس الحكومية، حيث يكون المدير هو المسؤول المباشر عن موظّفيه، ويشرف على جميع أعمالهم، ويمتلك صلاحيات لا يمتلكها المعلّمون، إلّا أنّ بعض المديرين قد يسيء استخدام هذه الصّلاحيات بشكل أو بآخر. فظاهرة التّمرّ الإداري ظاهرة قديمة تؤثّر سلباً على جوانب مختلفة من العمل، وفي البيئة المدرسية خاصّة؛ لأنّها منشأ الأجيال، ومنها يبدأ التّغيير والإصلاح، وفي ظلّ الحاجة للارتقاء بالعملية التّعليمية من كافّة الجوانب، كان لا بدّ من البحث عن التّغرات، وإيجاد الحلول المناسبة لها سعياً إلى التّحسين والتّطوير، وبسبب تنامي ظاهرة التّمرّ الإداري في المدارس جاءت فكرة هذه الدّراسة للتّعرف على درجة ممارسة التّمرّ في المدارس الحكومية والعلاقة بين التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في فلسطين.

2.1 مشكلة الدّراسة وأسئلتها

انطلاقاً ممّا أشارت إليه الدّراسات السّابقة والأدب التّربوي، وجدت الباحثة أنّه من الأهميّة بمكان تسليط الضّوء على درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين، فبالرّغم من الوعي الكبير لدى المديرين والمعلّمين بظاهرة التّمرّ وآثارها السّلبية سواء على الشّخص نفسه، أو العمل وزيادة الإنتاجية، حيث لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلّمة، وتنقلاتها من مدرسة حكومية لأخرى، بعض المشكلات الّتي تدور بين المعلّمين حول التّمرّ الإداري، فأدركت أنّ هناك مشكلة لا بدّ من دراستها، والتّعرف على الأسباب الّتي تدفع المدير للتّمرّ على موظّفيه، وعلاقة هذا التّمرّ بالأداء الوظيفي للمعلّمين في المدرسة. ويمكن صياغة مشكلة الدّراسة كالآتي: (احتمالية وجود تّمرّ إداري تجاه المعلّمين في المدارس الحكومية، وهذا التّمرّ ممكن أن يكون بأيّ شكل من الأشكال كالاقتصادي، واللفظي، والنّفسي، والجسدي).

وبعد الاطلاع على الكثير من الأدب النظري، والدراسات السابقة حول درجة ممارسة التّمرّ الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي، لاحظت الباحثة وجود عدد من الدراسات التي تناولت التّمرّ الإداري، والأداء الوظيفي، مثل: دراسة (كعكي والنّصير، 2021)، ودراسة (الباعدي، 2021)، ودراسة (الحاج، 2021)، ودراسة (علي ومحمد، 2021)، ودراسة (أحمد، 2021)، ودراسة (غنيم، 2020)، ودراسة (مهيدات، 2019)، ودراسة (سيفز، 2018)، وبالإشارة إلى أنّها لم تتناول العلاقة بين التّمرّ الإداري، والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في فلسطين، ممّا يشير نحو جدية الدّراسة وأصالتها، وهذا شكل حافزاً لدى الباحثة في التّركيز على هذه المشكلة البحثية في إبراز هذه العلاقة، وأهميّتها، وبالتالي: فقد برزت مشكلة الدّراسة التي تتلخّص في السّؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

وبناءً عليه، ستجيب هذه الدّراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

السّؤال الأوّل: ما درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

السّؤال الثّاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

السّؤال الثّالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التّمر الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

السؤال السادس: هل توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائية لأبعاد ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية في التنبؤ بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

3.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة لإختبار الفرضيات الصّفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير (الجنس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر (المديرية).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر (نوع المدرسة).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر (الجنس).

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر (المؤهل العلمي).

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر (عدد سنوات الخبرة).

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر (المديرية).

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير (نوع المدرسة).

الفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

الفرضية الثانية عشر: لا توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية في التنبؤ بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

4.1 أهداف الدراسة

- 1- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 2- التّعرف إلى درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
- 3- التّعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.
- 4- التّعرف إلى الفروق في ممارسة التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، المديرية، نوع المدرسة).
- 5- تحديد العلاقة بين درجة ممارسة التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

6- تحديد مدى تأثير الأبعاد المختلفة لممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية في التّنبؤ

بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين.

5.1 أهمية الدّراسة

تتبع أهمية هذه الدّراسة من النّاحيتين النّظريّة والتّطبيقية على النّحو الآتي:

1.5.1 الأهمية النّظرية

تكمن أهمية هذه الدّراسة من النّاحية النّظرية، بأنّها تسهم في إلقاء الضّوء على درجة ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين، فقد اكتسبت أهمية خاصّة، إذ تعتبر من الدّراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني - على حدّ علم الباحثة - التي تدرس "درجة ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين"، فقد تسهم هذه الدّراسة في الخروج بمعلومات، وبيانات جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع، حيث تعدّ الدّراسة الحالية على درجة من الأهمية؛ كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة، كما يتوقّع من هذه الدّراسة أن تسهم إسهاماً متواضعاً في توفير مادة نظرية، وإغناء المكتبات التربوية فيما يتعلّق بموضوع التّمر الإداري والأداء الوظيفي، وتبرز أهمية الدّراسة في إعداد إطار نظري خاص عن طريق الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدّراسات السابقة ذات الصّلة بالدّراسة الحالية، والتّعرف على محتوياتها الفكرية، واستخلاص أبرز المؤشّرات المفيدة من أجل بناء الإطار العلمي للدّراسة.

2.5.1 الأهمية التّطبيقية

أمّا من النّاحية التّطبيقية، فإنّ أهمية الدّراسة الحالية تتمثّل في أنّ نتائجها ستسهم في تقديم معطيات، وبيانات وصفية حول التّمر الإداري، والأداء الوظيفي، كما أنّه يتوقّع بأن تفيد نتائج هذه الدّراسة القائمين على العملية الإدارية والإشرافية والتّربوية في وزارة التّربية والتّعليم والمتخصّصين،

للاهتمام بالأفراد العاملين في المؤسسات التربوية، وتسهيل الضوء على قضية التّمرّ الإداري، ويتوقّع أيضاً أن تسهم هذه الدّراسة في مساعدة الباحثين في هذا المجال على إجراء المزيد من الدّراسات حول درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين، بالاستفادة من النّتائج والنّوصيات التي توصّلت إليها الباحثة، وإضافة أدوات جديدة لقياس التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي، ممّا يدفع بعض الباحثين إلى تناولها في دراسات ميدانية لاحقة.

6.1 حدود الدّراسة ومحدّداتها

تحدّدت نتائج الدّراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية حيث تجري هذه الدّراسة في إطار المحدّدات

الآتية:

1.6.1 الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدّراسة على المعلّمين في المدارس الحكومية في محافظة

رام الله والبييرة.

2.6.1 الحدود المكانية: طبقت هذه الدّراسة في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبييرة.

3.6.1 الحدود الزّمانية: طبّقت هذه الدّراسة في الفصل الدّراسي الأول من العام

الجامعي 2022/2023م.

4.6.1 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدّراسة على الحدود المفاهيمية، والمصطلحات الواردة في

الدّراسة.

5.6.1 الحدود الإجرائية: استُخدم في هذه الدّراسة الاستبانة، والمقابلة، وهي بالتّالي اقتصرت على

الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عيّنة الدّراسة وخصائصها،

والمعالجات الإحصائية المناسبة. كما أنّ تعميم نتائج الدّراسة الحالية، مقيّدٌ بدلالات صدق وثبات

الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التنمر: لغةً، مأخوذ من كلمة تنمر تعني تشبه بالنمر في صفاته، وطباعه، أي أنه أراد أن يخيف رفاقه فتشبه بالنمر، وحاول أن يقلد شراسته، ويقال تنمر لفلان أي تنكّر له، وتوعده، ومدد في صوته (العتيبي، 2015).

التنمر الإداري: "ممارسة المهام والواجبات الإدارية التي تتم عن التسلط والترهيب والسلوكات التنظيمية التي تهدف إلى استبعاد الآخر، وبوضوح ميل رؤساء العمل إلى السيطرة، والهيمنة على المرؤوسين، ومضايقتهم بالتسلط والتعنيف" (كعكي والنصير، 2021).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: إساءة معاملة مدير العمل لمرؤوسيه، ويمكن أن تكون هذه الإساءة لفظية، كالتهديد، والإهانة أو غير لفظية، أو من خلال استغلال صلاحياته كمدير، وإيذاء الموظفين، مثل منع الترقية، والإجازات، والتّمييز بين الموظفين، بحجة فرض السيطرة، وتطوير العمل.

الأداء: هو "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد، والجودة، والتنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة" (كلادة، 2010: 242).

الأداء الوظيفي: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق، وتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008).

الأداء الوظيفي: مجموعة السلوكيات الإدارية المعبّرة عن قيام الموظف لأداء مهامه، وتحمل المسؤولية، والالتزام بالتواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، وفعالية (الحوامدة والفهداوي، 2002).

ويعرّف إجرائياً بأنه: قيام الموظف في المؤسسة، بالأعمال، والمهام، والأنشطة الإدارية والتربوية، والفنية المطلوبة منه، والمتعلقة بوظيفته، بموجب القوانين والتعليمات المعمول بها في المؤسسة التي يعمل فيها، بكفاءة وفعالية. ويقاس أداءه الوظيفي من طرف الجهة المسؤولة.

المدارس الحكومية: هي "المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً، وفتياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية" (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2014: 2).

وتعرّف إجرائياً: هي المدارس الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم، وتعتمد منهاجاً دراسياً معيناً، وتكون تابعة للحكومة، ويكون التعليم مجانياً.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التّمير الإداري

2.1.2 الأداء الوظيفي

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالتّمير الإداري

2.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تمهيد

يقدم في هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي الجزء الأول منه عرض لمتغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في: التّمر الإداري والأداء الوظيفي، أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي؛ إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمّنت دراسات عربية وأخرى أجنبية.

1.1.2 التّمر

يُعتبر التّمر ظاهرة قديمة موجودة منذ زمن بعيد لدى المجتمعات كافة، ويمارس بأشكال مختلفة وبدرجات متفاوتة، وعلى الرّغم من أنّ السلوك التّمرّي موجودٌ منذ القدم في المجتمعات البشرية، إلّا أنّ البحوث في هذا المجال ما زالت حديثة نسبياً، ويبدأ هذا السلوك التّمرّي في عمر مبكّر من الطّولة في حوالي السنتين تقريباً؛ حيث يبدأ الطّفل في تشكيل مفهوم أولي للتّمر ينمو تدريجياً، ويستمر حتّى يصل إلى الذّروة في الصّوف الثلاثة الأخيرة من المرحلة الابتدائية، ويستمرّ خلال المرحلة الإعدادية، ثمّ يبدأ في الهبوط تدريجياً مع نهاية المرحلة الثانوية، وقليلاً ما نجد سلوكاً تّمرّياً في المرحلة الجامعية، باستثناء حالات السّخرية، ويُعدّ السلوك تّمرّاً عندما يشمل هجوماً نفسياً أو لفظياً أو بدنياً على الضّحية (الدسوقي، 2006).

وقد ذكر التّمر في القرآن الكريم، في قوله تعالى: (وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ (1) الَّذِي جَمَعَ مَالًا وَعَدَّدَهُ (2) يَحْسَبُ أَنَّ مَالَهُ أَخْلَدَهُ (3) كَلَّا لَيُنْبَذَنَّ فِي الْحُطَمَةِ (4)). فهي ديننا الحنيف عن

التَّهَامِزِ والتَّلَامُزِ، وذكر الأشخاص بغير أسمائهم، ونعتهم بصفات غير لائقة، والتكبر والغرور بسبب غنى الشخص أو فقره، فلا يحق لنا الاعتداء على الآخرين لفظياً أو نفسياً أو جسدياً (سورة الهمزة: 1-4).

والتَّئَمَّرَ لغةً مأخوذ من كلمة تَنَمَّرَ تعني تشبّه بالنمر في صفاته وطباعه، أي أنه أراد أن يخيف رفاقه، فتشبهه بالنمر، وحاول أن يقلد شراسته، ويقال تنمَّر فلان أي تنكَّر له، وتوعده، ومدد في صوته (العنبي، 2015).

ويعرّف التَّئَمَّرُ بأنه: حالة نفسية، تحرك الفرد إرادياً؛ لإيذاء شخص آخر بدنياً أو نفسياً؛ بغية إثارة الرعب لديه، وإخضاعه لسيطرته، علماً أنّ هذا الشخص غير قادر على الدفاع عن نفسه (الحمداني، 2012: 16).

ويعرف سميث (Smith, 2016) التَّئَمَّرَ: بأنه شكل من أشكال السلوك العدواني المصمَّم لإيذاء الآخرين، ويمكن أن يشمل السلوك العدواني العديد من التصرفات السلبية التي تعدّ تنمراً مثل: الإساءات اللفظية، والتنازب بالألقاب، والاستبعاد من الأنشطة الاجتماعية أو الاعتداء الجسدي، والإكراه على فعل معين.

بعد اطلاع الباحثة على التعريفات السابقة تستنتج من خلالها أنّ التَّئَمَّرَ: هو عبارة عن سلوك عدواني سيء متعمد، ومقصود يكون موجّه من فرد إلى فردٍ آخر، أو من فرد إلى مجموعة أفراد أو من مجموعة إلى مجموعة، ويمكن أن يكون جسدياً أو انفعالياً أو لفظياً؛ وذلك بهدف إيقاع الأذى بالآخرين والسيطرة عليهم.

1.1.1.2 مفهوم التَّئَمَّرِ الإداري

التَّئَمَّرُ الإداري مشكلة كبيرة في الإدارات والمؤسسات كافة في مختلف أنحاء العالم، يثير المشكلات، ويعيق العمل، ويؤخر الإنجازات، حيث يعدّ التَّئَمَّرُ الإداري شكل من أشكال الفساد

الإداري الذي يدمر المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويحبط العاملين فيها، ويقفل من انتماءهم للعمل؛ مما يدفعهم للتمرّد على رؤسائهم، أو التمرّد على بعضهم البعض. وبما أنّ التّمرّ الإداري ضرب من الفساد الإداري، فإنّ ممارسته تؤدّي إلى ضرب مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، وتتمرّ موظفي المؤسسات على مديريها أو العكس، وتحويل الولاء من رئيس المؤسسة إلى ممارس التّمرّ، كلّ ذلك يؤدّي إلى انشغال المؤسسات في مشكلات تستهلك طاقاتها، وتحدّ من إنجازاتها (الخبتي، 2020).

ويعرّف التّمرّ الوظيفي كما جاء في (Safe Work Australia (2016) : أنّه سلوك متكرّر، وغير مقبول موجّه نحو عامل أو مجموعة من العمّال، ويؤثّر سلباً عليهم. ويظهر التّمرّ في صورتين إمّا بشكل مباشر أو غير مباشر.

تعرف كعكي والنّصير (2021: 602) التّمرّ الإداري بأنّه: "ممارسة المهام، والواجبات الإدارية التي تتمّ عن التّسلط والترهيب، والسلوكات التّنظيمية التي تهدف إلى استبعاد الآخر، ويوضّح ميل رؤساء العمل إلى السّيطرة والهيمنة على المرؤوسين، ومضايقتهم بالتّسلط والتّعنيف". وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنّه: إساءة معاملة مدير العمل لمرؤوسيه، ومن الممكن أن تكون الإساءة لفظية، كالتهديد والإهانة أو غير لفظية، من خلال استغلال صلاحيّاته كمدير، وإيذاء الموظّفين، مثل منع التّرقية، والإجازات، والتّمييز بين الموظّفين، بحجّة فرض السّيطرة، وتطوير العمل.

2.1.1.2 أقسام التّمرّ

ويقسم التّمرّ حسب ما جاء في (Safe Work Australia (2016) إلى نوعين: تتمرّ مباشر، وتتمرّ غير مباشر. ويتمثّل التّمرّ المباشر في نشر الإشاعات، والأكاذيب غير الصّحيحة عن الضّحية، وكذلك الانتقاد السلوكي للضّحية بشكل متكرّر، وبدون سبب واضح، وإعطاء الضّحية

الملاحظات غير الموضوعية حول العمل، وأيضاً نعت المتمم بصفات غير لائقة، والسخرية المتعمدة، والتدخل بشؤون وأسلوب حياة الضحية، وخصوصياته.

أما التّمّر غير المباشر، كإشعار الضّحية بالتّقصير في العمل، واللّوم غير المبرّر، أو نقل وإبعاد الضّحية عن مكان العمل الرّئيس، ومن الممكن أيضاً الخصم من الرّاتب، أو الفصل المؤقت وبلا سبب يستدعي ذلك، وإعطاء الضّحية مهام أقلّ من مستوى مؤهّله وقدراته، وقد يتمثّل ذلك في عدم العدل، والمساواة فيما يتعلّق بالاستحقاقات، والترقيات.

3.1.1.2 أنواع التّمّر في أماكن العمل

يعرّف التّمّر في أماكن العمل: بأته استخدام المديرين أو رؤساء العمل أسلوب السيطرة، والهيمنة، والتسلّط على مرؤوسيه، ومضايقتهم بالقسوة، والإذلال، والتّعنيف، وله عدّة أنواع منها اللفظية، وغير اللفظية، والنّفسي، أو الاعتداء الجسدي، أو العاطفي. ومن الممكن أن تكون حالات التّمّر سرّية أو علنية، وفي كلتا الحالتين نتيجتها سيّئة، وتؤثّر على حياة الضّحية المهنية، والشخصية، والصّحية (درنوني، 2017).

أهم أنواع التّمّر كما ذكرتها درنوني (2017):

- 1- التّمّر اللفظي: التلقّظ بألفاظ سيّئة مثل: السّب، والشتم، والصّراخ عليه أمام الآخرين، أو التّهديد، أو نشر الإشاعات الكاذبة، أو إعطاء ألقاب ومسمّيات سيّئة للضّحية، أو سخرية بسبب العرق، أو لون البشرة، أو المرض.
- 2- التّمّر الجنسي: مثل استخدام أسماء جنسية، ويناوي بها الضّحية، أو كلمات بذيئة، أو اللّمس والتّهديد.
- 3- التّمّر العاطفي، والنّفسي، ويتمثّل في: المضايقة، والتّهديد، والتّخويف، والإذلال، والرّفص من الجماعة.

4- التّمرّ الاجتماعي: كالتّدخل في العلاقات الاجتماعية مثل: رفض الصّداقات، ومنع ممارسة الأنشطة مع زملاء المهنة.

5- التّمرّ على الممتلكات: مثل أخذ، وتملّك أشياء الآخرين، والتّصرّف بها دون إبلاغهم، وعدم إرجاعها، أو إتلافها .

وفي بعض الحالات لا يكون التّمرّ فقط بين المدير والموظّفين، بل يتعدّاه؛ ليصل إلى الموظّفين أنفسهم، ويتمثّل في إطلاق الإشاعات المغرضة بحقّ الموظّف الضّحية؛ لإيذائه، وتشويه صورته عند المدير، كنشر الأكاذيب، والتّلاعب بالألفاظ؛ لمنعه من ترقية، أو مركز وظيفي، وفي الغالب بدلاً من أن يقوم المدير بالحدّ من سلوك المتتمّرين، أو حتّى معاقبتهم، وتوعيتهم بأضرار التّمرّ النفسيّة، بل نجده يتأثّر بكلام المتتمّرين، ولا يساعد الضّحية، وربّما يصل الحدّ إلى اتّهامها معهم؛ تجنّباً لخوض نقاشات طويلة مع الضّحية والمتتمّرين، وأحياناً تضطرّ الضّحية تحت ضغط التّمرّ، واستمرار الظلم الواقع عليها إلى ترك العمل، أو يرضخ للأمر الواقع، بقبول التّمرّ الوظيفي، والبقاء في عمله.

التّمرّ الإلكتروني

التّمرّ اليوم أكثر تطوّراً، من خلال استخدام التّكنولوجيا، والإنترنت، والوسائل الحديثة كإرسال رسائل عن طريق البريد الإلكتروني، أو نشر إشاعات، وأكاذيب على صفحات التّواصل الاجتماعي، وهذا يعطي مساحة إضافية، ومجالاً أوسع للتّمرّ غير المباشر، كما يعرف كامل (2018) التّمرّ الإلكتروني بأنّه: سلوك سلبي يمارس من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد؛ لإحداث الأذى والضّرر، أو التهديد، والإذلال، أو الإحراج للفرد الضّحية، أو مجموعة من الأفراد الضّحايا، بشكل مباشر أو غير مباشر، ويكون من خلال استخدام جهاز الحاسوب، أو الهاتف المحمول، وغيرها من وسائل الاتّصال التكنولوجية الحديثة.

4.1.1.2 أسباب التّمر

لا يولد الشّخص متممراً، ولكنّه يتعرّض لمجموعة من العوامل، والظّروف المحيطة تجعله يتحوّل إلى شخص متممّر، ويكتسب صفات المتممّر، فهناك مجموعة من العوامل ذكرتها (درنوني، 2017):

1- أسباب نفسية: تتمثّل في الحرمان العاطفي، والظّروف السيئة التي عاشها الشّخص في مختلف مجالات حياته، الاجتماعية، والمادية، والضغوط النفسية التي تعرّض لها، ما يدفعه للتّمر كحالة تعويضية، أو العقد النفسية الناتجة عن تعرّض الشّخص للتّمر في حياته، وتعرّضه لعنف جسدي، أو نفسي، تبعه قلق، وتوتّر، وإهمال كبير، ممّا يؤدّي إلى عدم ثقة الشّخص المتممّر بنفسه، فيقوم بتصرفات؛ ليظهر نفسه للآخرين على أنّه قوي، كأن يرفع صوته، ويصرخ في الآخرين؛ ليظهر بمظهر القوي أمام الناس.

2- أسباب اجتماعية: تتمثّل في ضعف العلاقات، والمهارات الاجتماعية، كذلك التّحيز، والعنصرية لدى الشّخص بأشكالها كافة: اللون، المستوى الاجتماعي، الجنسية، الديانة، الشّكل والمظهر، وأيضا العلاقات الأسرية المفكّكة، والظّروف الاقتصادية للفرد، فلا يحسن التصرف في المواقف بشكل صحيح.

3- أسباب تنظيمية: تتمثّل في ضعف أو غياب الرّقابة من الجهات العليا المسؤولة بشكل مباشر عن المؤسسة، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، كبيرة كانت أو صغيرة، وأحياناً ضعف شخصية الموظّف، وعدم إمامه بالمطلوب بما عليه من واجبات، وما له من حقوق، فطالما وجد مديراً متسلّطاً، وموظّفين ضعفاء جاهلين، استمر التّمر، وعدم وجود قانون يحمي الموظّف، ويمنع الاعتداء عليه، فينمو التّمر الإداري بشكل دائم في المؤسسات، وعدم وجود وصف وظيفي

واضح لمهام الموظّفين، فلا توجد واجبات محدّدة للموظّف ليقوم بها، ولا يكون توزيع المهام عادلاً بين زملاء المهنة الواحدة.

وقد أشار غولي والعكلي (2018) إلى العديد من الأسباب التي تؤدّي لحدوث التّنمّر:

1- الأسباب النفسيّة: عادةً ما يكون القادة من ذوي شخصيات قويّة، ومن الشّخصيات السيكوباتية المضادة للمجتمع.

2- الأسباب الأسرية: فالطفّل الذي ينشأ في جوّ أسري عنيف، ويتعرّض للعنف، يميل لممارسة العنف والتّنمّر على من هم أضعف منه.

3- الأسباب المرتبطة بالحياة المدرسية: يتراوح العنف في المدارس في مستويات مختلفة من اعتداء لفظي وجسدي.

4- الأسباب المرتبطة بالتّطور التكنولوجي، والإعلام: مثل مفاهيم القوّة الخارقة، وسحق الخصم.

كما حدّد أسسي وأصلان (Asici & Aslan, 2010) مجموعة من العوامل والأسباب التي تساعد في تطوير الشّخص المتّنمّر، وتؤدّي إلى خلق تنمّر في بيئة العمل، سواء كان هذا التّنمّر يمارس من قبل الرّئيس على مرؤوسيه، أو بين المرؤوسين أنفسهم، بحيث يتنمّر بعض زملاء المهنة الواحدة على زملاء آخرين لهم في مكان العمل، إمّا بسبب ضعف الرّقابة في أماكن العمل، أو أسلوب العقاب غير المجدي، وعدم وجوده أحياناً، كما يشعر المتّنمّرين دائماً بأنّ العالم حولهم سلبي، فتكون ردود أفعالهم سلبية، ويتّبع المتّنمّرون أسلوب الهجوم كأفضل وسيلة للدّفاع عن النّفس.

وترى مرقّة (2013) بأنّ التّنمّر يحدث نتيجة اختلال توازن القوى بين المتّنمّر والضّحية، ممّا يسمح للمتّنمّر تكرار أفعاله السّلبية ضد الضّحية جسدياً، أو لفظياً، أو نفسياً، ويستمرّ المتّنمّر بالقيام بالسلوكات التّنميرية، إذ يوجد ضحايا ضعاف الشّخصية، لا يستطيعون الدّفاع عن أنفسهم؛

بسبب ضعف حجمهم أو قلة حيلتهم، على العكس من الأشخاص المتميزين، وهناك بعض الأشخاص يميلون إلى الهدوء، وعدم الحدة في التعامل مع غيرهم، وذلك يعود إلى أن بعض الأشخاص الهادئين يعيشون في أسر واعية، تحرص على تربية سليمة هادئة لأبنائها، ويتابعون تحصيلهم العلمي، مما يكسبهم احترام وتقدير المدرسين، وهذا ما يدفعهم إلى الالتزام، وعدم الفوضى، أما الأشخاص المتميزين؛ فيعود سلوكهم التمرري إلى إهمال التربية من قبل الأهل لأبنائهم، وإعطاءهم الحرية المطلقة دون متابعة تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وتصحيح أخطائهم، وانضمام هؤلاء الأشخاص لرفقاء السوء في مراحل حياتهم المختلفة، مما يجعلهم عدائيين متميزين تجاه الآخرين، فيمارسون الضرب، أو الشتم، أو السخرية، أو الاعتداء على الممتلكات العامة، أو الاعتداء الجنسي.

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أن ضعف الضحية يسمح للمتمم أن يكرر أفعاله التمررية، سواء أكان تتمرراً جسدياً، أو لفظياً، أو نفسياً، مما يشجع المتمم على الاستمرار؛ لأنه يرى أن الضحايا لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم، فالسلوك العدوانى أساسه نقص العاطفة للطرفين المتمم والضحية، كأن يكون المتمم من أسرة مفككة، أو محروم عاطفياً، فيحاول إثبات ذاته بالتتمر على الآخرين، فيعوض الضعف باختلاق المشكلات، وأحياناً سوء فهم المتمم للقيادة يدفعه للتتمر، فيرى أنه بالصراخ، والسيطرة على الآخرين، يلفت انتباه الآخرين، ومن الممكن أن يكون اختلاف الطبقات الاجتماعية سبب رئيسي للتتمر، أو وجود حالة من الحرمان الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو العاطفي التي عاشها الفرد في مراحل حياته المختلفة، مما يدفعه للتتمر كحالة تعويضية، فيسلك سلوك التتمر بأشكاله المتعددة كالضرب، والشتم، أو السخرية، أو سرقة الحاجات الخاصة، أو الاعتداء على الممتلكات العامة، أو التتمر الجنسي سواء أكان بالأقوال أو الأفعال.

5.1.1.2 آثار التّمرّ مكان العمل

إنّ الأفراد العاملين في مؤسسات يمارس فيها التّمرّ، معرّضون على المدى الطّويل للإصابة بالأمراض الصّحية والنّفسيّة، مثل: الاكتئاب، والشّعور بالقلق، والميل للوحدة والانطواء أكثر من غيرهم من الأفراد، كما يتّجه الشّخص المتعرّض للتّمرّ نحو السّلك العدواني، ويظهر انسحابه من الأنشطة الجماعيّة، وتفضيل الوحدة، والتزام الصّمت، وفي حالات أخرى يصاب الصّحية بالصّداع، وآلام المعدة، واضطرابات النّوم (Namie ,G & Namie , R , 2009).

وترى الباحثة أنّ التّمرّ الإداري يهدّد الصّحة النّفسيّة للموظّفين، فيقضي الموظّف ساعات طويلة من يومه في مكان عمله، ومن الطّبيعي أن يتأثّر بما يحصل معه أثناء قيامه بأداء مهامه، فحين يتعرّض الموظّف للتّمرّ الإداري، فإنّه يصبح عرضة لسوء الحالة النّفسيّة، وقد لا يتوقّف الضّرر عند الفرد نفسه، بل من الممكن أن يشمل منظومة العمل بأكملها، فاستغلال السّلطة، والتّفوذ، واستغلال الصّلاحيات لإلحاق الأذى بالآخرين، والإساءة للأفراد العاملين، قد يدفع العاملين لترك العمل، أو التّراجع الملحوظ في أداءهم، كإغراق الموظّف بمهام معقّدة في وقت زمني قصير، ممّا يسبّب له الإرباك والفشل في تأديتها، أو الإهمال المتكرّر لآراء الموظّف، وحرمانه من الإجازات دون توضيح الأسباب، والسّلك العنيف، والطّباع النّعسفيّة من قبل بعض المديرين، أو زملاء المهنة، وبعض الصّفات كالعصبية، وتقلّب المزاج، ويتوقّع من الموظّفين تحمّله في سبيل البقاء في العمل، ولذلك لا بدّ من سنّ القوانين والتّشريعات التي تمنع وتحدّ من ممارسة سلوكيات التّمرّ غير المهنيّة في بيئة العمل؛ للحفاظ على بيئة عمل عادلة، وآمنة، ومنصفة للجميع.

2.1.2 الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحثاً مستمراً؛ لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة به، وقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، واهتمت به، وبحثت في سبل تطويره، وحلّ المشكلات التي تعيق من تطوره، وظهرت محاولات، وطرق، وأساليب شتى استخدمتها المؤسسات بمختلف أنواعها للوصول إلى أداء وظيفي مميز للعاملين فيها، واستخدمت أنظمة متعددة وحديثة، وركزت على العاملين، والاهتمام بهم؛ لتحسين الأداء للأفضل (الفايدي، 2008).

وبما أنّ الأداء الوظيفي للعاملين في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها أصبح مفهوماً جوهرياً، حيث يتمحور حوله وجود، وقوة المؤسسة، ونجاحها، وتميزها، وتتنوع مجالات الأداء الوظيفي في المؤسسات تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط الذي تقدّمه، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ودرجة أولويتها، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، كما تسعى المؤسسات إلى بلورة منطلقات؛ لقياس أداء العاملين فيها؛ للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء فيها بشكل شامل (الغالبى وإدريس، 2007).

1.2.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي

يختلف مفهوم الأداء الوظيفي للمؤسسات والمنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها، حيث أنّ الأداء الفعال يأتي من خلال دراسة العوامل البيئية، وتحديد التهديدات، ورسم الخطط البديلة؛ لاختيار البديل الأفضل؛ ولتحقيق منفعة المنظمة على أفضل وجه، وأعلى كفاءة، ويرتبط مفهوم الأداء بمفهوم الفاعلية الوظيفية، حيث يعدّ مفهوم الفاعلية أكثر شمولاً واتساعاً للأداء الوظيفي، كما يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. فمن الممكن أن تكون أهداف المؤسسة أهدافاً رئيسة أو فرعية، أو أهدافاً قصيرة المدى، أو أهدافاً طويلة المدى، وتلعب الموارد المادية والبشرية

دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسة، فكلما زادت فاعليتها تمكّنت المؤسسة من تحقيق أهدافها بسهولة، لذلك يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتقوم المؤسسات باستخدام مقياس أداء مناسب يساعدها على تحديد مدى قدرتها على الاستمرار في نشاط معين، وأيضاً إعطاء حكم على مدى الإتقان والتميز، فيلي ذلك تحديد الأدوار السلبية، والأدوار الإيجابية للأفراد العاملين في المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة البقاء والاستمرار، دون قياس أداء الأفراد والجماعات في تلك المؤسسة (أبو عليم، 2014).

ويرتبط مفهوم الأداء بمفهوم الفاعلية، فعرفها دافت (Daft، 2007) على أنها: تحقيق المنظمة لأهدافها، ووصفها وينز وكوتلر (Robbins & Coulter، 2007) بأنها: القيام بالأشياء الصحيحة. وبعدّ الأداء الوظيفي، من المفاهيم الأساسية للإدارة الناجحة، لأنّ امتلاك الخطة الصحيحة لا يكفي لنجاح المؤسسة، فأداء الموظّفين المتميّز يكون هو المخرج النهائي الذي نستطيع من خلاله الحكم على نجاح هذه المؤسسة.

ويعرّف الأداء بشكل عام بأنه: النتيجة التي يتمّ الحصول عليها في أيّ ميدان عمل أو الإنجاز الذي يحقّقه الفرد بما يبذله من مجهود بدني وذهني (الكثيري، 2021: 34-61). ويعرّف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: " الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمرارها، والمحافظة على ميزتها التنافسية" (Robbins & Wiersema، 1995 : 278).

وترى الباحثة أنّ الأداء: هو المحصلة النهائية للنتائج، والمخرجات التي حقّقها الفرد بجهد المبذول، وسعيه الحثيث للقيام بمهامه وواجباته ومسؤولياته الموكلة إليه.

تسعى المؤسسات التربوية إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات الأفراد العاملين فيها، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة؛ لجعل العمل أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة لهذه

المؤسسات؛ لتعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، فأصبحت هذه المؤسسات تهتم بالأفراد العاملين فيها، باتباع استراتيجيات، وأساليب تعتمد على المؤسسة؛ لرفع مستوى الأداء لدى العاملين؛ ليعود عليهم بنتائج ذات جودة عالية، وهنا ظهر مفهوم الأداء الوظيفي، والذي يمكن تعريفه على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محدّدة، تستخدم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدّي متوافقة مع المعايير المحدّدة للأداء، وتكون النتيجة سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدّي خارج حدود هذه المعايير (عاشور، 1990).

تركّز المؤسسات التعليمية الحديثة جهودها للارتقاء المستمرّ بمستوى أداء المعلّمين فيها، وتوسّع لرفع مستوى أدائهم؛ للوصول إلى معلّمين مميّزين، وتحقيق مستويات تعليم عالية، فنجاح أيّ مؤسسة مرتبط بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، وباعتبار المعلّم هو العنصر البشري المؤثّر، والفعال في تحقيق أهداف المدرسة بأعلى الدرجات، لذلك تولي المؤسسات التربوية اهتماماً كبيراً لتطوير أداء المعلّمين.

2.2.1.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تتأثر الكثير من المؤسسات حول العالم بعدد من العوامل التي تنعكس على مستويات أدائها، وبالتالي مستوى نجاحها، وبعدّ أداء العاملين في المؤسسات أحد المقومات الأساسية لنجاحها، ولذلك يجب الاهتمام والحرص على تحسين أداء الموظّفين من خلال معرفة العوامل المؤثرة في أدائهم، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي من أهمّها ما ذكره عبد المحسن (2002):

1- حجم العمل: فإذا كان حجم العمل كبيراً، فبالإكيد يحتاج إلى موارد أكثر ممّا قد تحتاج إليه مؤسسة أصغر أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

2- التحسينات التنظيمية والإجرائية: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عديدة، مثل الترتيبات التنظيمية والإجرائية الملائمة، وخطوات العمل المدروسة والمختصرة للقيام بعمل ما، مما يقلل من الموارد المطلوبة والمستخدمة لإنهاء العمل.

4- العوامل الفنية والتكنولوجية: وتعني إدخال التكنولوجيا المتقدمة من أجهزة وبرمجيات على نظام العمل في المؤسسة؛ لمواكبة التطورات، والحدثة العلمية بشكل مستمر، فأداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

3.2.1.2 عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء، يجب معرفتها والإلمام بها؛ للوصول إلى أداء فعال، لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء الوظيفي؛ من أجل الخروج بمزيد من المساهمات؛ لدعم وتنمية فاعلية الأداء للمؤسسات.

يتكوّن الأداء الوظيفي من ثلاث عناصر أساسية ذكرها (القرالة، 2008):

- 1- الموظف: الفرد العامل، وما يمتلكه من المهارات، والاهتمامات، والقيم، والاتجاهات.
- 2- الوظيفة: وما تتّصف به من المتطلبات، والتحديات على مختلف النواحي، وما تقدّمه أيضاً من فرص تتمتع بالتحدي والتحفيز للعمل والمثابرة، كما تحتوي على عنصر التغذية الراجعة.
- 3- الموقف: ويتضمّن مناخ العمل من وفرة في الموارد والمواد، وكذلك الأنظمة الإدارية، وما تتّصف به البيئة التنظيمية في مكان العمل.

أمّا عناصر الأداء الوظيفي كما ذكرها (عكاشة، 2008) ما يلي:

1. المعرفة، والإلمام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات العامّة للوظيفة، وكذلك المعرفة الفنية، والتقنية، المعلوماتية والمهنية عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى إدراك الموظف للعمل الذي يقوم به، وما يمتلك من رغبة، ومهارات، وقدرة على التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار ما ينجزه الموظف في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والوثوق: وتعني تفاني الموظف في العمل وجدّيته، وقدرته على تحمّل مسؤولية العمل، وإنجازه للأعمال في وقتها المحدّد، وكذلك انتماؤه، ورضاه الوظيفي.

وحدّد بحر وأبو سلطان (2013) عناصر الأداء الوظيفي بما يلي:

- 1- كفايات الموظف: وتعني الخصائص الأساسية التي تنتج الأداء الذي يقوم به ذلك الموظف.
- 2- متطلّبات العمل: وهي المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف.
- 3- بيئة العمل: وتقسّم لقسمين، عوامل داخلية تؤثر في الأداء الفعّال والأهداف والإجراءات، وعوامل خارجية منها: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

فالأداء الوظيفي: هو نتاج للعلاقات المتداخلة بين كلّ من الأثر الصّافي للجهود التي يبذلها الفرد وقدراته، وإدراكه للدور أو المهام الموكّلة إليه، والتزامه وإحساسه بالمسؤولية تجاه وظيفته، ويعتبر الأداء الوظيفي الحقيقي: أنّه نتاج لعدد من العوامل والجوانب المتعدّدة والمتداخلة، التي يجب التوفيق بينها جميعاً، وعدم التركيز على جانب دون الآخر، ويعدّ الأداء الوظيفي للمعلّم من أهمّ وأنبّل الأدوار التي من خلالها تسير العملية التعليمية، فلا بدّ من توفير الظروف والإمكانات الملائمة؛ للمساهمة في دفعه لبذل الجهد بالعمل، في جوّ من الاحترام والتّفاهم، تسوده أجواء النّشاور والتّعاون، ومساعدة المبتدئين، وحلّ المشكلات التي تعترضهم؛ للحصول على مردود تربوي مميّز، فالأداء الوظيفي لمعلّم المدرسة: هو كافة الأعمال المتعلقة بالطلّبة من تدريس،

وضبط، وتكفل بالمواد التعليمية، والمهام التربوية، والأعمال الكتابية حسب ما تقره المدرسة، والنشاطات التربوية، والاجتماعية التي تنظمها المدرسة.

4.2.1.2 مصادر وطرق تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمصادر تقييم الأداء تلك المصادر التي يستقي منها المقومون والمسؤولون في المؤسسات، وتساعدهم في تقييم أداء مروضيهم، وتختلف هذه المصادر باختلاف الرؤساء، ويمكن إجمالها كما ذكرها (الحوأس، 2017) فيما يلي:

1- ملف الموظف: ويعتبر هذا الملف مرجعاً أساسياً هاماً يتم الرجوع إليه من قبل رئيس العمل قبل إجراء عملية التقييم النهائي للمروضين، ويتضمن هذا الملف كل ما يخص الموظف من قرارات ومعلومات.

2- المراقبة المباشرة للرئيس: وهي الملاحظات التي يلاحظها الرئيس على مروضيه خلال العمل.

3- سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر: ويسجل فيه رئيس العمل كل ما يلاحظه من تصرفات، وأفعال، وأية ملاحظات عن أداء مروضيه بشكل مستمر، ويسجل أيضاً كافة الأحداث الهامة التي تؤثر في أدائهم، سواء أكانت في صالحهم أو ضدهم.

4- تقارير الإنجاز الشهرية للموظف: هي تقارير يكتبها الموظفون في المؤسسة حول ما تم إنجازه من أعمال ومهام خلال فترة زمنية شهر مثلاً، وتتابع المؤسسات نشاط الموظف بالإطلاع على تقارير الإنجاز الشهرية الخاصة بكل موظف؛ من أجل تقييم النشاط والإنتاج.

5- دفتر الدوام الرسمي: يسجل فيه الموظف وقت الحضور والانصراف بدقة.

5.2.1.2 مفهوم تقييم الأداء

تعدّ عملية قياس أداء الموظف مهمة لجميع أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث أنه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع الحكم على إمكانية بقاء الموظف في العمل، أو

الاستغناء عنه، أو تنزيل أو رفع درجاتهم للترقية أو زيادة رواتبهم، وذلك لأنّ الموظف يعتبر أهمّ عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة (القيوتي، 2008).

ويعرّف تقييم أداء العاملين على أنّه: التقييم المنظم لأداء الفرد، ولمؤهلاته، وقيامه بالدور المنوط به، والهدف المحدد الذي يهّم المؤسسة التربوية والتعليمية، وتسعى لتحقيقه، وبالتالي ينبغي أن يستند تقييم العاملين إلى فلسفة محدّدة وواضحة للمؤسسة، وتتفق مع أهدافها، وتشمل مواصفات إجرائية للمهام المطلوبة لكلّ عامل من العاملين، وبذلك يترتّب على المؤسسة اختيار أدوات تقييم مناسبة لاستخدامها في تقييم الأداء، سواء كان التقييم للاختيار، والقبول، أو لتقييم الأداء لقيام الموظف بمهامه في وظيفته أثناء قيامه بالعمل، بما يراعي الضوابط الأخلاقية، وتحقيق الأهداف المنشودة (المسوري، 2012: 665-688).

كما يعرف عبد الله (2002) تقييم الأداء بأنه " عملية تشمل جانبيين: أولهما يتعلّق بقياس مدى أداء الموظف للواجبات، والمهام المسندة إليه حيث متطلّبات وظيفته تبعاً لمعيار محدّد، أمّا الجانب الآخر فيتعلّق بتقدير مدى استعداد الفرد للتقدّم، والسعي لتطوير نفسه، والحصول على الترقية، وقادر على تحمّل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية".

ونظراً لتعدّد أدوار مديري المدارس، واتّساع مدى مهامهم، فقد بُدلت محاولات، وما زالت تُبذل؛ لابتكار أدوات قياس مناسبة يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الوظيفي للمعلّمين بدرجة معقولة من الموضوعية، والاتّساق، والصدّق، ومن بين هذه الأدوات: مهارة المدير في الإدارة والدور الإشرافي الذي يقوم به، وموازن التقييم، وسجّلات الموجهين أو المشرفين، وتقييم الزملاء، وتقييم الذات، والبيانات الشخصية للمعلّمين عن مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم السابقة، والمقابلات الشخصية، ومحكّ الكفاءة، والسلم المهني الذي يتضمّن مدّة الخدمة ... وغير ذلك.

ومن المؤكّد أن لكلّ من هذه الأدوات مميّزاتها وعيوبها؛ لذلك فإنّ الاقتصار على أداة واحدة منها لتقويم المدير لا يكفي، فعلى المدير أن يستخدم أكثر من أداة ليكون حكمه على الأداء صادقاً وموضوعياً، كما أنّ الأمر يتطلّب المزيد من البحث والدراسة للتّوصل إلى أساليب ومؤشّرات متعدّدة، يمكن من خلالها الحكم على أداء المعلّم وكفائاته بدرجة عالية من الصدق (المسوري، 2012).

يتّفق الجميع على أنّ المصلحة العامّة لأيّ مؤسسة أو منظمّة على اختلاف نوعها، تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، والقادرين على النهوض بالأعباء الوظيفية، لضمان رقي المؤسسة ونجاحها ورفعتها، وخلاف ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات، والموارد البشرية المتاحة، وسوء استغلالها، وبالتالي فإنّ من الطّبيعي وجود معايير ومستويات محدّدة لتقييم أداء العاملين، والتأكد من قيامهم بمهامهم بالشكل الصّحيح، والتأكد من كفاءتهم بشكل دائم ومستمرّ؛ لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم.

6.2.1.2 أهمية قياس الأداء الوظيفي للعاملين

من المؤكّد أنّ عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة للمؤسسة التي تبحث عن النّجاح، وتسعى لتحسين وتطوير أداء العاملين فيها باستمرار، وبالأخص إذا تمّت عملية التّقييم وفق أسس موضوعية بعيداً عن التّحيز والتّمييز، كما أنّ التّقييمات التي تحدث خلال فترة العمل تقدم للمؤسسة معلومات عن مستوى الأداء للعاملين فيها، وتتيح لها فرصة التّنبؤ بالمستقبل، واحتياجات التّطوير، وتزوّد الفرد العامل بمستوى أدائه الفعلي الجيّد أو غير الجيّد، وعن رؤية مؤسسته له التي قد تختلف عمّا يراه، أو يعنّقه الفرد نفسه بشأن أدائه (ديل وإيلز، 2002).

تظهر أهمية قياس الأداء الوظيفي للعاملين في العديد من الجوانب التي تهتمّ العاملين أنفسهم والمؤسسات التي يعملون بها، والتي يمكن تلخيصها بما يلي: (عكاشة، 2008).

1- الترقية والنقل

تكشف عملية قياس الأداء عن القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملین، وبناءً على ذلك يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى من مناصبهم الحالية، وأيضاً يساعد قياس الأداء في وضع الفرد في الوظيفة التي تناسب قدراته، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2- تقييم المشرفين والمديرين

يساعد قياس الأداء للعاملين في تحديد مدى فاعلية المديرين والمشرفين، وقيامهم بأدوارهم في تنمية، وتطوير العاملين في المؤسسة التابعين لإشرافهم، وتوجيهاتهم.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور

قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فبناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها، أو اتباع نظام حوافز معين بناءً على قياس الأداء، فغالباً ما ترتبط الحوافز التي تقدمها المؤسسات للأفراد بأدائهم، وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد العاملين بأدائهم لأعمالهم، ومحاولة تحسينها.

4- مقياس أو معيار

إنّ قياس الأداء يمكن اعتباره معياراً أو مقياساً مقبولاً، يستخدم مجال تقييم الأفراد العاملين في مؤسسات مختلفة، وكذلك الحكم على مدى فاعلية المؤسسة في التدريب، والمتابعة والتطوير لأفرادها، وأيضاً فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة في التقارير البحثية للأبحاث والدراسات .

5- إنهاء الخدمة والوقف عن العمل

يرتبط الأداء الوظيفي بحاجة الفرد للشعور بالاستقرار في العمل، وكذلك حاجة المؤسسة للشعور بالأمان أيضاً، إنّ النظام فيها يسير بأمان، والأعمال تنجز بالشكل المطلوب، لكن أية

تعديلات قد تحدث في أنظمة الإدارة أثناء التطوير والتحديث، قد تعرّض العاملين ذوي الأداء المتدني بأن يكونوا مهدّدين بالاستغناء عن خدماتهم.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع

قياس الأداء يشجّع المديرين والمشرفين على الاحتكاك بشكل أكبر بالعاملين في المؤسسة أثناء عملية القياس والتّقييم، ممّا يساهم في المعرفة الشخصية، وكسر حاجز الخوف لدى العاملين، أمّا المشرف المقيم كمدير المدرسة مثلاً يجب أن يعرف الكثير عن العاملين في مؤسسته.

7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية

يشكّل قياس الأداء للأفراد العاملين أداة مهمّة لتقويم الضّعف والقصور لدى العاملين، واقتراح الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم، وربّما يأخذ التّحسين، والعلاج شكل التّدريب، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها؛ بهدف التطوير والتّحفيز المستمر، وتقديم النّصح، والتّوجيهات المناسبة للأفراد العاملين، بناء على نموهم المهني، والسعي لتحسينه باستمرار، فقياس الأداء يعتبر من أهم العوامل الأساسية في اكتشاف الحاجات التدريبية لدى العاملين، وبالتالي تحديد كيفية بناء البرامج التدريبية التطويرية، واختيار الأنواع الأفضل والأنسب من هذه البرامج.

7.2.1.2 دور رؤساء العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

يعد دور رئيس العمل أو المدير هو الدور الرئيسي والمحوري في التّوجيه، والاشراف، والمتابعة للعاملين في المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها، والسعي لتطوير وتحسين أدائهم، فتشجيع الأفراد العاملين على التّفكير الإبداعي، والإبتكاري، ومحاولة السّعي للتّطوير، من الأدوار المهمّة التي يمنحها المدير لمؤوسيه، وكذلك مساعدتهم، ومتابعتهم، والوقوف بجانبهم، وتقديم الدّعم لهم، والتّوثيق بجوانب القصور، والضّعف بطريقة صحيحة وبنّاءة، وخلق جوّ عمل مريح تسوده المحبّة

والتعاون، بعيداً عن الخوف والتوتر، ومن المهم أيضاً أن يقوم المدير بتنمية وتطوير مهارات الأفراد العاملين باستمرار، وكشف المواهب، ومنح الفرص (الحلبي، 2016).

8.2.1.2 التّمرّ الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي:

يعدّ التّمرّ الإداري من المشكلات التي حظيت باهتمام عالمي، نظراً لكونه أكثر أنواع العنف انتشاراً، وتزايداً في جميع المؤسسات بأحاء العالم، وانعكاس آثاره السلبية على العاملين، ونفسيّتهم، وأدائهم الوظيفي، والمناخ الوظيفي بشكل عام، ويتّضح هذا في نقشى حالات الفوضى والاضطراب، والآثار الخطيرة التي تقع على المتتمّرين أنفسهم، والتي تتمثل في الدّرجات السيّئة، وانخفاض الكفاءة الذاتيّة، والاجتماعية (العزوني، 2020).

ويعتبر التّمرّ الإداري من السلوكات المدمّرة، والمتكرّرة للإساءة التي تمنع إنجاز العمل، وينطوي التّمرّ على الإساءة اللفظية، والتّهديد، والتّخويف، والإذلال، والنّقد غير المبرر، ونقص النّقة، حيث تتمثل سلوكات التّمرّ من خلال ما يلي: الصّياح أمام الزّملاء أو حتّى على انفراد، ورفض المناداة بالاسم، والتعليقات المفتقدة للاحترام، والمراقبة، والانتقادات المبالغ فيها للعاملين، إنقال كاهل أحدهم بمزيد من العمل بشكل متعمّد، التّقليل من شأن العمل بغرض دفع العامل للفشل، الاحتفاظ بالمعلومات الضّروية لإتمام العمل بشكل متعمّد، استبعاد أحد الأشخاص من المحادثات التّقليدية في بيئة العمل من أجل إشعاره بأنّه غير مرحّب به، إسناد المهام التّافهة التي لا تعكس مهارات أو المستوى العلمي للمتتمّر عليه (النّشار والسّواح، 2020).

كما يعدّ أداء الموظفين مقياساً أساسياً لمعرفة ما إذا كان الموظّف يتعرّض للتّمرّ أم لا. حيث يعكس الأداء مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات التّعليمية بشكل عام. وإذا كان الأداء مناسباً لإنجاز العمل، ولكن إذا لم يرتفع الأداء إلى المستوى المطلوب لإكمال العمل، فهذا يتطلّب

تطوير الوسائل المستخدمة؛ لرفع كفاءة العاملين، وتحسين قدراتهم. من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. فالأداء بشكل عام هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات، وأهداف فنية محددة (زغبة ومحاد، 2019).

على ضوء ذلك فإن أداء الموظف في العمل يتأثر بشكل كبير ببيئة العمل، وما تحتوي عليه من أمور، ونجاح الموظف، وتحسين مستوى أدائه وجودة عمله، يعني أنه يتمتع بحالة من الرضا الوظيفي، وهو "الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، وهو أحد الأسباب لتحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، ويعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى إليه المؤسسة للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية الموظفين، وتحفيزهم" (الوهيبي والسدراني، 2020).

بناءً على ذلك استنتجت الباحثة بأن التمر الإداري يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للمعلم، كونه يعكس التأثيرات السلبية على بيئة العمل، بشكل مباشر على كفاءة، وأداء المعلم.

2.2 الدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة القريبة من موضوع دراستها، وقد صنفتها الباحثة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وستتناولها بالتحليل موضحة الأهداف، المنهج، أدوات الدراسة، المجتمع والعينة، متغيرات الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات، كما ستوضح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها في هذه الدراسة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسمت إلى دراسات مرتبطة بالتمر، وأخرى مرتبطة بالأداء الوظيفي، وهي كما يلي:

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالتّمرّ الإداري

هدفت دراسة كعكي والنّصير (2021) إلى تحديد أشكال التّمرّ الإداري، والنّمط القيادي المستخدم في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وانعكاس ذلك على أداء الموظّات اللّاتي يقع عليهن التّمرّ، ومن ثمّ تقديم مقترحات للحدّ من ظاهرة التّمرّ الإداري، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (31) عضو هيئة تدريس و(49) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية من جامعة الأميرة نورة، وتمّ اختيارها بطريقة العيّنة العشوائية، اتّبعَت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الإستبانة، والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أشكال متنوّعة للتّمرّ الإداري في بيئة العمل النسائية مثل تجاهل تحفيز الموظّات المتميّزات، وعدم الحرص على تطوير مهارتهن، ومنعهن من الالتحاق بالدورات التّدريبية، وتصيّد أخطائهن، مفردات عيّنة الدراسة موافقات بشدّة على وجود نمط قيادي يميل للتسلط في بيئة العمل النسائية، كما بيّنت الدراسة بأنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات عيّنة الدراسة عن أشكال التّمرّ الإداري، والنّمط القيادي المستخدم من قبل القائدات المتممّرات تعزى لمتغيّر المجال الوظيفي (إداري/أكاديمي/أكاديمي إداري)، وبناءً على ذلك أوصت الباحثتان بعدّة توصيات أهمّها: إعادة النّظر إلى ممارسات القيادات التّظيمية، ورصد المتممّرها، وتقويمه، رصد الميزانيات لبحث التّمرّ الإداري في بيئة العمل النسائية، وتقديم حلول مناسبة لمعالجة أضرارها، وإجراء المزيد من الدراسات حول تطوير مهارات القيادات النسائية، وتدريبهن حول مهارات التّواصل، وإعادة النّظر في معايير الترشيح للمناصب القيادية، والابتعاد عن المحسوبية، والتّحوّل من النّمط البيروقراطي إلى الديمقراطي الذي يحدّ من ظاهرة التّمرّ الإداري في بيئة العمل النسائية.

هدفت دراسة الباعدي (2021) التعرف إلى سلوكيات التّمر الوظيفي ودوره في الولاء التنظيمي، والتي يمارسها التّدرسيون في عدد من كليات جامعة دهوك، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (98) فرداً، اتّبعَت هذه الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ هناك علاقة عكسية ما بين التّمر الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث إنّ أيّ انخفاض في مستوى التّمر الوظيفي سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العيّنة في الكليات المبحوثة لجامعة دهوك، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمّها، على الإدارة في الكليات المبحوثة الاهتمام بمعالجة التّمر الوظيفي، وعدم الاستخفاف بالعاملين لديهم، لأنّ ذلك له دور كبير في اكتساب ولائهم التنظيمي.

هدفت دراسة الحاج (2021) إلى استقصاء التّمر الإداري في الأجهزة الحكومية السّعودية من عدّة جوانب، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (580) موظّفاً، تمّ اختيارها بطريقة العيّنة العشوائية البسيطة، اتّبعَت هذه الدّراسة المنهج المسحي الوصفي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ التّمر الإداري يمارس نادراً في الأجهزة الحكومية، وأنّ أكثر ما يمارس فيها من سلوكيات وأنماط التّمر يتمثّل في: الطّلب من الموظّف تادية عمل أقل من مستوى قدراته، ومراقبة عمله بصورة شديدة، وتجاهل آرائه ووجهات نظره المتعلّقة بالعمل، وحجب المعلومات التي تؤثر على أدائه، وتذكيره دائماً بأخطائه السابقة المتعلّقة بعمله. أمّا مصادر التّمر الإداري في الأجهزة الحكومية ترتبت كالاتي: الرّئيس المباشر يمثل المصدر الأوّل، يليه زملاء العمل، ثمّ الرّئيس الأعلى، ثمّ المستفيدون من الخدمة، وأخيراً المرؤوسون. وتوصّلت الدّراسة إلى عدّة أسباب تؤدّي للتّمر الإداري، أهمّها تلك الأسباب ذات الصّلة بالسلطة والقوّة، ثمّ أسباب أخرى نفسية، وقانونية، وتنظيمية، وأخلاقية.

هدفت دراسة **علي ومحمد (2021)** إلى البحث للكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التّمرّ وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظّفين الإداريين في جامعة سوهاج، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بنمطه المسحي، وتمّ تطبيق استبانة على عيّنة (640) مفردة، مكوّنة من ثلاث مقاييس، أحدهما لقياس سلوكيات التّمرّ، والثاني لقياس الانغماس الوظيفي، والثالث لقياس أثر التّمرّ الوظيفي على الانغماس الوظيفي، ومن نتائجه: ارتفاع انتشار صور وأشكال سلوكيات للتّمرّ الوظيفي بدرجة كبيرة، وأنّ أفراد العيّنة يتمتّعون بمستوى عالٍ جداً من التّفاني والانهماك، ويشعرون بمستوى عالٍ من النّشاط عند أدائهم لعملهم، وتؤدّي سلوكيات التّمرّ في بيئة العمل إلى ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة، وقد أوصى الباحث: بإيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز والانغماس الوظيفي، وتطبيق سياسة عدم التّهاون في مواجهة التّمرّ.

هدفت دراسة **علي وآخرون (2021)** إلى البحث للكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التّمرّ وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظّفين الإداريين في جامعة سوهاج، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بنمطه المسحي، وتمّ تطبيق استبانة على عيّنة (640) مفردة، مكوّنة من ثلاث مقاييس، أحدهما لقياس سلوكيات التّمرّ، والثاني لقياس الانغماس الوظيفي، والثالث لقياس أثر التّمرّ الوظيفي على الانغماس الوظيفي، ومن نتائجه: ارتفاع انتشار صور وأشكال سلوكيات للتّمرّ الوظيفي بدرجة كبيرة، وأنّ أفراد العيّنة يتمتّعون بمستوى عالٍ جداً من التّفاني والانهماك، ويشعرون بمستوى عالٍ من النّشاط عند أدائهم لعملهم، وتؤدّي سلوكيات التّمرّ في بيئة العمل إلى ضعف الانغماس الوظيفي بدرجة كبيرة، وقد أوصى الباحث: بإيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإنجاز والانغماس الوظيفي، وتطبيق سياسة عدم التّهاون في مواجهة التّمرّ.

هدفت دراسة **الزّبيدي والشّمري (2021)** إلى تحديد تأثير القوانين في سلوكيات التّمرّ الوظيفي للعاملين في وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي العراقية، والتّعرّف إلى مدى التزام دوائر هذه الوزارة

بتوفير القوانين كأحد أبعاد مناخ العمل الأخلاقي، حيث تمّ تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، كما توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمّها إنّ للقوانين تأثيراً جيّداً على العاملين في الوزارة المبحوثة نتيجة اهتمام المسؤولين فيها بالعاملين، ورعايتهم، وتوفير سبل النّجاح في العمل، وتوفير أفضل الخدمات لهم مقابل التزامهم بالقوانين التي وضعتها الوزارة لتأدية المهام المناطة بهم بشكل كفؤ، كما تبين بأنّه لا يوجد تأثير بدلالة معنوية للقوانين في التّتمّر الوظيفي في الوزارة المبحوثة، كما وتمثّلت أهمّ التّوصيات بوجوب سعي الوزارة لتعزيز القوانين في وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي، والاستمرار في وضع اللوائح والقواعد التي تعزّز السلوك الأخلاقي لدى العاملين، وتوفير أفضل الخدمات من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من أداء المهام.

هدفت دراسة العزوني (2020) إلى معرفة وجود تأثير معنوي للتّتمّر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، واشتملت فروض البحث على وجود تأثير معنوي للتّتمّر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري، ووجود تأثير معنوي لكفاءة أداء العنصر البشري على المؤسسات الاقتصادية، ووجود تأثير معنوي للتّتمّر الوظيفي على المؤسسات الاقتصادية، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتمّ جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسة للبحث من خلال عيّنة مكوّنة من (200) موظفاً بوزارة الهجرة، وقد أسفرت التّنتائج عن وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للتّتمّر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري، ووجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لكفاءة أداء العنصر البشري على المؤسسات الاقتصادية، كما يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للتّتمّر الوظيفي على المؤسسات الاقتصادية، وأوصى البحث بضرورة العمل على إدراك الإدارات العليا بخطورة التّتمّر الوظيفي على أداء العاملين، تطبيق سياسة عدم التّهاون مع ظاهرة التّتمّر، والتحرّك السّريع تجاه محاربتها.

هدفت دراسة غنيم (2020) التعرف إلى التّمرّ في مكان العمل بالأجهزة الحكومية، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (50) العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلّمين بالمقر الرّئيس بمدينة السّادس من أكتوبر، وتمّ اختيارها بطريقة العيّنة الطّبقية العشوائية، اتّبعت هذه الدّراسة المنهج الوصفي التّحليلي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ حوالي نصف العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلّمين قد تعرّضوا للتّمرّ بشكل من الأشكال الموجودة في الأبعاد الخمسة للتّمرّ في مكان العمل الواردة بهذا البحث؛ حيث تعرّض (31.4%) للتّمرّ في مجالات تهدّد وضعهم المهني، وتعرّض (26.69%) للتّمرّ في مجالات تهدّد وضعهم الشّخصي، وتعرّض (53.47%) للتّمرّ في مجال العزل، وتعرّض (83%) للتّمرّ في مجالات الأعمال الإضافية والإجهاد، وأخيراً، تعرّض حوالي (60%) من العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلّمين للتّمرّ في مجالات تزعزع استقرارهم المهني، كما أظهرت نتائج الدّراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات استجابات أفراد الدّراسة حول جميع أبعاد التّمرّ في مكان العمل يعزى لمتغيّر الجنس، وسنوات الخبرة، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمّها دعم سياسات منع التّمرّ في مكان العمل بإجراءات ومبادئ توجيهية واضحة، والعمل على الحدّ من التّمرّ في مكان العمل، وتقليل الإجهاد، والضّغط والأعمال الإضافية.

هدفت دراسة شحرور وآخرون (2020) إلى التّحقيق في انتشار التّمرّ وارتباطاته، وخبراته بين عيّنة وطنية من الطّلاب الأردنيين المراهقين. تمّ استخدام إجراء أخذ العينات العشوائية الطّبقية لاختيار المدارس التي تمثّل المناطق الرّئيسية الثّلاث في الأردن (أي الشّمال والوسط والجنوب)، وتمّ اختيار عيّنة مرّجحة من المدارس بشكل عشوائي باستخدام نظام التّحليل الإحصائي (9.4) بناءً على كثافة المحافظات، تمّ تضمين عيّنة تمثيلية وطنياً من (1083) من المراهقين الذين تتراوح أعمارهم بين (12) و(17) في الدّراسة، وقد تمّ جمع البيانات باستخدام الاستبيانات ذاتية الإدارة

حول التّمرّ في المدرسة والتّخطيط الاجتماعي الديموغرافي للمراهقين. كان انتشار التّمرّ بين المراهقين الأردنيين متوافقاً مع الدّراسات الدّولية، وقد أبلغ (17%) عن تورّطهم في التّمرّ كضحية، و(7.6%) على أنّهم متّمرّون، و(1.7%) على حدّ سواء. كان التّمرّ اللفّظي هو الشّكل الأكثر شيوعاً للتّمرّ بين الضّحايا والضّحية، بينما كان التّمرّ العلائقي هو التّمرّ الأكثر شيوعاً للتّمرّ. كان الجاني منتشراً بين الأولاد أكثر من الفتيات. أفاد الطّلاب المراهقون الذين جاءوا من وضع اجتماعي اقتصادي متدنٍ أو كان آباؤهم أميين أنّهم تعرّضوا لمزيد من الإيذاء. أبلغ غالبية الطّلاب الذين تعرّضوا للتّمرّ عن مواقف سلبية من المارة، وأولياء الأمور، والمعلّمين تجاه التّدخل أو الاستجابة لتجربة التّمرّ. يوجد التّمرّ بين الطّلاب الأردنيين ويتمّ مناقشة الخطوات النّشطة نحو معالجة هذه الظّاهرة. هذه أول دراسة أردنية معروفة تمثّل عينة وطنية من تجربة المراهقين في التّمرّ. تقدّم النّتائج معلومات قيّمة للمهنيين في المدرسة، وأولياء الأمور، والطّلاب فيما يتعلّق بالتّمرّ والعوامل المرتبطة به. توفّر هذه النّتائج أيضاً وسيلة لاعتماد، وتنفيذ برامج مكافحة التّمرّ المتاحة لتحسين سلوكيات التّمرّ بين طلاب المدارس الأردنية.

هدفت دراسة **عبد العزيز (2020)** التّعرف إلى وعي العاملين بجامعة حلوان لأهميّة القيادة الأخلاقية، وتحديد مستوى ممارستهم لسلوكيات التّمرّ الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التّمرّ الوظيفي، وتكوّنت عينة الدّراسة من فئة العاملين والتي قدّرت بـ (332) مفردة موزعين على المبنى الإداري بالجامعة، وإدارة المدن الجامعية والتّغذية، وإدارة المركز التجاري، والإدارة العامّة، وتمّ اختيارها بطريقة العينة العشوائية، اتّبعت هذه الدّراسة المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّه توجد فروق معنوية بين إدراكات فئتي مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس كلاً من القيادة الأخلاقية وسلوكيات التّمرّ الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، وأيضاً توجد علاقة معنوية بين

أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل إجمالي وبشكل فردي (الإنصاف- توضيح الدور- المشاركة والتوجه نحو العاملين- التوجه الأخلاقي- النزاهة - الاستدامة وتقليل سلوكيات التّمّر الوظيفي). وبناءً على ذلك أوصى الباحث بعدة توصيات أهمّها: العمل على تطوير المهارات وإعطاء الدّورات وورش العمل المتعلّقة بتطوير الشخصية، توعية العاملين بالجامعات المصرية بمفهوم التّمّر الوظيفي في بيئة العمل، وآثاره السّلبية التي تنعكس على بيئة العمل، وكيفية التّعامل مع الشّخصيات التّتمّرية، ضرورة القيام بالعديد من الدّراسات المستمّرة حول ممارسة سلوك التّمّر في بيئة العمل الجامعية، ضرورة وضع ضوابط إدارية تحمي العاملين بالجامعات المصرية من السلوك التّتمّري بأشكاله، ومنها: التّمّر الإلكتروني فيما بينهم عبر التّواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني ويجب تحديد عواقبه بوضوح تام، والعمل على إنشاء مركز إرشادي للعاملين بالجامعات المصرية للتّوعية حول التّمّر الوظيفي، وكيفية تجنّبه والتقليل منه.

هدفت دراسة طه (2020) التّعرف إلى مستوى توافر أبعاد القيادة المدمّرة (الفساد، التّحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) الوحدات المحليّة بمحافظة المنوفية والبحيرة، ومستوى توافر أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشّخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) وتحديد نوع، وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة المدمّرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل، وتحديد كيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحليّة بمحافظة المنوفية والبحيرة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (324) من العاملين في الوحدات المحليّة بمحافظة المنوفية، و(350) من العاملين في الوحدات المحليّة بمحافظة البحيرة، وتمّ اختيارها بطريقة العيّنة الطّبقية العشوائية، اتّبعَت هذه الدّراسة المنهج الوصفي التّحليلي، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ مستوى القيادة المدمّرة السّائدة في الوحدات المحليّة بمحافظة

المنوفية والبحيرة مرتفع جداً. كما أنّ مستوى سلوكات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحليّة بمحافظتي المنوفية والبحيرة مرتفعة جداً، وأنّ هناك تأثيراً إيجابياً قوياً ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة مجتمعة ومستوى سلوكات البلطجة في مكان العمل ككل، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدّة توصيات أهمّها توصيات تتعلّق بالجانب الأكاديمي، تعميق الفهم بموضوعات القيادة المدمرة وسلوكات البلطجة، وتصميم مقاييس تتمتع بالنقّة والثبات والمصدقية، وتوصيات تتعلّق بكيفية تخفيض سلوكات البلطجة في مكان العمل، كدعم وتعزيز طرق التفكير المختلفة لتجاوز المضايقات، ودعم وتعزيز شعور العاملين بأنّهم يستطيعون العمل، وتلافي الأخطاء، وتوصيات تتعلّق بكيفية الحدّ من القيادة المدمرة: مثل التّركيز على الوازع الدّيني لدى العاملين في الوحدات المحليّة، التزام العاملين بأداء المهام المطلوبة منهم وفقاً للوصف الوظيفي.

هدفت دراسة **مهيدات (2019)** التّعرف إلى درجة التّتمّر الإداري في الجامعات الأردنيّة في محافظة إربد وعلاقته بدرجة الرّوح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم، تمّ استخدام عيّنة عشوائية بلغت (850) فرداً من مجتمع الدّراسة من جميع الإداريين ذكوراً وإناثاً في الجامعات الأردنيّة في محافظة إربد خلال العام 2018/2019م، اتّبعت هذه الدّراسة المنهج المسحي، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة ممارسة العاملين في الجامعات الحكوميّة لسلوكات التّتمّر الإداري مرتفعة، وفي الجامعات الخاصّة متوسطة، وإنّ درجة ممارسة سلوكات التّتمّر من الإدارة كانت بمستوى أعلى من مستوى سلوكات التّتمّر بين الرّملاء في الجامعات الحكوميّة، وهناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين درجة التّتمّر الإداري وعلاقته بدرجة الرّوح المعنوية، وجاءت سالبة متدنيّة، والعلاقة بينهم عكسية، كما أظهرت نتائج الدّراسة بأنّ هناك فروقاً إحصائية حول درجة التّتمّر الإداري تعزى إلى متغيّر الجنس، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدّة توصيات أهمّها: إيجاد بيئة عمل داعمة للعاملين، وداعمة للإنجاز

والإنتاجية، ونشر الوعي من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لكافة العاملين من الجنسين حول التّمرّ في بيئة العمل مظهره وطرق الوقاية منه.

هدفت دراسة (Merilainen; M, Koiv; K, Honkanen; H, 2019) إلى المقارنة بين انتشار، وطبيعة، ومظاهر التّمرّ من ذوي الخبرة بين أعضاء هيئة التّدرّس والإدارة في الجامعات في إستونيا وفنلندا، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (1191) مستجيباً من إستونيا (864) وفنلندا (327) على استبيانات متطابقة، حيث استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ (27%) من المستجيبين في إستونيا و(18%) في فنلندا تعرّضوا للتّمرّ في غضون سنة أشهر قبل الدّراسة. وقد شمل التّمرّ في إستونيا، إهانة فرد في وجود زملائه، بينما في فنلندا عادةً ما يتمّ الاقتراء بشكل غير مباشر من وراء ظهورهم. في إستونيا، تعتبر التّهديدات المتعلّقة باللّوم والعنف والإذلال والسّخرية ذات الصّلة بالعمل أمراً معتاداً، في حين أنّه من المعتاد أكثر الإذلاء بملاحظات سلبية متعلّقة بالعمل في فنلندا. وتوكّد نماذج العوامل المختلفة والفئات المستندة إلى أنّ التّمرّ الأكاديمي ظاهرة مرتبطة بالثقافة.

هدفت دراسة سيفز (Savas, 2018) إلى توضيح الآثار التّفاعلية للتّمرّ في مكان العمل من تصور الضّحايا والثّقافة التّنظيمية على الميكافيلية للمدرسين وهي متلازمة شخصية تهدف إلى تحقيق أرباح الفرد بكل الوسائل الممكنة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (103) معلّمين يعملون في مدارس مختلفة في غازي عنتاب، تركيا، اتّبعت هذه الدّراسة المنهج الارتباطي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ التّعرّض للتّمرّ لم يكن مؤشراً مهماً على الميكافيلية. ومع ذلك تنبأت الثّقافة التّنظيمية بشكل كبير وإيجابي بالميكافيلية، وكان التّأثير الرّئيس للتّخويف على الميكافيلية مؤهلاً من خلال التّفاعل: "ارتبطت الميكافيلية الأعلى بالتّمرّ في مكان العمل في ظل ظروف الثّقافة التّنظيمية العليا".

هدفت دراسة المنديل وآخرون (2018) إلى معرفة أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية في تفشي ظاهرة التّمرّ في بيئة العمل، وماهي أكثر بين الموظّات في جامعة الملك عبدالعزيز. وكذلك التّعرف على مستوى انتشار ظاهرة التّمرّ بين الموظّات. ومعرفة أكثر السّمات الشخصية السّائدة ضمن الإدارات في جامعة الملك عبدالعزيز، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من الموظّات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، حيث تكوّنت عيّنة ما بين (317-313) ، وتمّ اختيارها بطريقة العيّنة بطريقة عشوائية بسيطة، اتّبع هذه الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّه توجد علاقة موجبة بين سمات العصابية وظاهرة التّمرّ في بيئة العمل، وأنّه توجد علاقة سالبة بين السّمات الإنبساطية والانفتاح على الخبرة وبقظة الضّمير وظاهرة التّمرّ في بيئة العمل، وبناءً على ذلك أوصت الدّراسة بتوعية الموظّات الإداريات بمفهوم التّمرّ في بيئة العمل، وآثارها السّلبية التي تنعكس على بيئة العمل.

هدفت دراسة هارفينشي (Husrevsahi; S, 2015) إلى التّحقق من العلاقة بين تعرّض المعلّمين للمضايقات في أماكن عملهم وتعرّضهم لفعل الصّمت، تكوّنت عيّنة الدّراسة من (312) معلّمًا، تمّ اختيارها بطريقة العيّنة العشوائية البسيطة، اتّبع هذه الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمته لأغراض الدّراسة، استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ المعلّمين يتعرّضون للمهاجمة ضدّ التّواصل، ويعرضون الصّمت القائم على الإنتاج الدّاتي، وسلوك الخوف أكثر من غيرهم. كانت هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد الفرعية لمقياس المهاجمة، وتلك الخاصة بمقياس الصّمت. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المهاجمة والصّمت. قد يتغيّر صمت المعلّمين اعتماداً على نوع المهاجمة. وفقاً لنتائج الدّراسة، تجدر الإشارة إلى أنّ تجارب المهاجمة يمكن أن تنتبأ بسلوك الصّمت.

هدفت دراسة كورين (Corene de Wet, 2014) التعرف إلى فهم المعلمين للتّمر في مكان العمل، للمعلمين الذين كانوا يواصلون دراستهم في الجامعة، للمشاركة في دراسة حول أنواع مختلفة من التّمر، تكوّنت عينة الدّراسة من (181) مشاركاً، استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصّلت الدّراسة لعدّة نتائج أهمّها: يتعرّض الضّحايا الضّعفاء في العلاقات للإذلال العلني والتّجاهل والعزلة والتّمييز، ويؤدّي التّمر على المعلمين إلى تصعيد اللامبالاة. ومن المحتمل أن يحدث التّمر في المدارس حيث تسود الفوضى التّنظيمية. تتميّز هذه المدارس بأنّها غير كفؤة وغير مبدئية، القيادة التّعسفية وانعدام المساءلة والإنصاف والشفافية. كما يوجد التّفاعل بين العجز العلائقي والفوضى التّنظيمية، أي أنّ غياب القيادة، والمساءلة، والشفافية يؤدّي إلى التّمر في مكان العمل.

2.2.2 الدّراسات المتعلّقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيّرات. تكوّنت عينة الدّراسة من (320) معلّماً ومعلّمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش. تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ التّأكد من صدقها وثباتها. استخدمت الدّراسة المنهج المسحي، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($a \leq 05.0$) لاستجابات أفراد عينة الدّراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدّراسة بضرورة تحفيز المعلمين لإنجاز مهامهم من خلال تنمية الرّقابة الدّائمية، وتشجيع المعلمين من خلال الثناء عليهم

وتقدير المجهودات الشخصية التي يقومون بها، وتقديم الحوافز، وتنظيم دورات تدريبية، وورش عمل للمعلمين بشأن الأداء الوظيفي، وأساليب الارتقاء بمستواه.

هدفت دراسة أحمد (2021) إلى الكشف عن دراسة العلاقة بين التّعقل وكلّ من التّثمر في العمل والرّضا الوظيفي، بالإضافة إلى الكشف عمّا إذا كان للتّعقل دوراً مُعدّلاً في العلاقة بين التّثمر في العمل والرّضا الوظيفي، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (200) موظّفة ممّن يعملن بالوظائف الإدارية، ومن مختلف القطاعات الحكومية، اتّبعَت هذه الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الدّراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّه يوجد علاقة ارتباطية سالبة بين التّثمر في العمل وكل من الرّضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التّعقل والرّضا الوظيفي. كما أسفرت النّتائج عن وجود دور معدل للتّعقل في العلاقة بين التّثمر في العمل والرّضا الوظيفي، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدّة توصيات أهمّها، الاهتمام بوجود الأخصائيين النفسيين المهنيين في بيئة العمل، وأهميّة دراسة العوامل الثقافيّة والاجتماعية المحيطة بالعاملين، وأهميّة نشر ثقافة التّعقل، وأهميّة إعداد برنامج للتّدريب على ممارسة التّعقل.

هدفت دراسة المساعيد (2020) التّعرف إلى درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي، والتّعرف إلى أثر متغيّرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في ذلك، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (385) معلّماً ومعلّمة، اتّبعَت هذه الدّراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأغراض الدّراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم قد جاء بالدرّجة المتوسطة. كما بيّنت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيّر الجنس لصالح الإناث، وأشارت النّتائج أيضاً إلى وجود فروق تعزى لأثر متغيّر

المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة. ووجود علاقة سلبية بين الاستقواء الإداري والأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها: ضرورة إعداد برامج ودورات تدريبية لمديري المدارس، وتنمية القيم الدينية والأخلاقية وتنمية مفاهيم التسامح والحوار، وعقد دورات تدريبية للمعلمين باستمرار لتحسين الأداء الوظيفي وتقويمهم بشكل مستمر، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لرفع الأداء.

هدفت دراسة هوماجولزر ورشيد (Huma Gulzar; F & Rashid; K, 2020) إلى تحديد طبيعة الضغط التنظيمي الذي يواجهه معلمي المدارس وتأثير الضغط على أداء معلمي المدارس، اقتصرَت الدّراسة على المدارس الثانوية الخاصّة والعامّة في لاهور. واستخدمت عيّنة من (1000) معلّم تمّ اختيارهم من (100) مدرسة ثانوية من القطاعين العام والخاصّ في قسم لاهور. تمّ اختيار (10) معلّمين بشكل عشوائي من كلّ مدرسة. اعتمدت الدّراسة المنهج المسحي الوصفي، وتمّ استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ عبء العمل الشاق، وحجم الفصل الكبير، ونقص المرافق اللازمة، والضوضاء في مكان العمل، والأعمال الورقية غير الضرورية من العوامل الرّئيسة التي تخلق التّوتر بين المعلّمين. وتمّ اكتشاف أنّ سوء سلوك الطّلاب، وعدم تعاون الرّملاء ومدير المدرسة، وتدخّل السّياسيين وأولياء الأمور، والوضع المهني المنخفض والرّاتب المنخفض تؤثّر على أداء المعلّمين وتخلق ضغوطاً. إنّ الافتقار إلى التّكنولوجيا، والالتزام بالجدول الزّمني، وضعف علاقة العمل مع الطّلاب والموظّفين يجعل المعلّم يشعر بمزيد من التّوتر، وقد أوصت الدّراسة بتقليل الأصوات والضوضاء غير المرغوب فيها في البيئة المدرسية، ونقل التّدريب للموظّفين، ويجب توزيع عبء العمل بالتساوي وتوفير المرافق الضرورية في المدارس.

هدفت دراسة سوهارنينجيش ومورتيدجو (Suharningsih & Murtedjo,2017) إلى تحديد

ودراسة دور الثقافة التنظيمية في أداء المعلم، حيث تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية مع أداء المعلم، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (174) فرد، اتبعت هذه الدراسة المنهج المسحي لملائمته لأغراض الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على أداء المعلم، ممّا يعني أنّه كلّما كانت الثقافة التنظيمية أفضل ستؤدّي إلى أفضل أداء للمعلم، والعكس صحيح، أي أنّ الدور بين الاثنين ليس مهمّاً، لأنّ دوره ضعيف نسبياً.

هدفت دراسة (الحواس، 2017) إلى التعرف على أهميّة نموذج تقويم الأداء الوظيفي

لشاغلي الوظائف التعليمية كما هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، العلاقات) باختلاف متغيّر المؤهل العلمي وباختلاف متغيّر الخبرات العلمية وباختلاف متغيّر الدورات التدريبية في مجال العمل كما بيّنت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة الذين تعليمهم متوسط واتجاهات أفراد عيّنة الدراسة الذين تعليمهم ابتدائي حول (مدى أهميّة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين الأداء الوظيفي الصفات الشخصية) لصالح أفراد عيّنة الدراسة الذين تعليمهم متوسط وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة الذين تعليمهم متوسط واتجاهات أفراد عيّنة

الدّراسة الّذين تعليمهم ثانوي حول (مدى أهميّة تقويم الأداء الوظيفي للمعلّمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلّمين، الصّفات الشّخصية) لصالح أفراد عينة الدّراسة الّذين تعليمهم متوسّط.

هدفت دراسة المسوري (2012) التّعرف إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغيّر العمل (إدارة، وتدريس- أي بين المديرين والمعلّمين). وتكوّنت عينة الدّراسة من (35) مديراً و(175) معلّماً ومعلّمةً، واستخدمت الدّراسة الاستبانة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس. وقد توصلت الدّراسة للنتائج الأتية: تتوّع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهمّاتهم الوظيفية بين الأداء الضّعيف والمتوسّط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المديرين والمعلّمين (عينة الدّراسة) ممّا يدلّ على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهمّاتهم. وقد أوصت الدّراسة بعدّة توصيات أهمّها: دراسة الأسباب الّتي تجعل المعلّمين والمعلّمات يرون في أداء مديري المدارس متوسّط الفاعلية، تدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلية وعلى المهارات الّتي تتطلبها إدارة الجودة في مدارس المستويات التّعليمية المختلفة، تدريب المديرين على الإعداد والتّخطيط للاجتماعات المدرسية مع المعلّمين وأولياء الأمور وزيادة التّفاعل فيما بينهم وبما ينعكس إيجابياً على عملية التّربية والتّعليم، أن تعطى الجهات التّربوية والتّعليمية المسؤولية عن الإدارة المدرسية لمرحلة الشّق الأوّل من التّعليم الأساسي اهتماماً بدرجة أعلى لتوفير احتياجاتها، ومتابعة متطلّباتها وكوادرها لتحفيزهم للقيام بمهمّاتهم بشكل فاعل ومؤثّر إجراء دراسات لاحقة تستخدم مناهج بحث أخرى ومتغيّرات أخرى في سبيل تحسين الأداء المدرسي لجميع العاملين.

3.2.2 التّعقيب على الدّراسات السّابقة

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة، ستقوم الباحثة ببيان أوجه التّشابه وأوجه الاختلاف بين الدّراسة الحاليّة والدّراسات السّابقة من حيث أهداف الدّراسة، منهج الدّراسة، أداة الدّراسة، ومجتمع وعيّنّة الدّراسة، ومن ثمّ تسليط الضّوء على أهمّ النّتائج التي توصلت إليها الدّراسات السّابقة، ذلك بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة، وإبراز ما تتميّز به الدّراسة الحاليّة مقارنة بالدّراسات السّابقة.

ويلاحظ من خلال الاطلاع على الدّراسات السّابقة أنّها تشابهت والدّراسة الحاليّة من حيث:

الأهداف: كانت هذه الدّراسات متقاربة الأهداف، فجميعها هدفت إلى تحديد درجة ممارسة التّتمّر ومعرفة أشكاله، وكذلك التّحقّق من العلاقة بين التّتمّر في مكان العمل وأداء الموظّفين، ولكن اختلفت في طرق الدّراسة، فمنها ما بحثت في تحديد أشكال التّتمّر الإداري والنّمط القيادي المستخدم كما في دراسة كعكي والنّصير (2021)، ومنها ما بحثت في معرفة سلوكيات التّتمّر الوظيفي ودوره في الولاء التّظيمي، كما في دراسة الباعدي (2021)، ومنها ما بحثت في استقصاء التّتمّر الإداري في الأجهزة الحكوميّة من عدّة جوانب كما في دراسة الحاج (2021)، ومنها ما بحثت في الكشف عن انتشار أشكال سلوكيات التّتمّر وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي كما في دراسة علي ومحمد (2021)، ومنها ما بحثت في التّعرّف إلى التّتمّر في مكان العمل بالأجهزة الحكوميّة، كما هدفت دراسة (الزّيدي والشّمري، 2021) إلى تحديد تأثير القوانين في سلوكيات التّتمّر الوظيفي للعاملين في وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي العراقيّة، أمّا دراسة (العزوني، 2020) هدفت إلى التّعرّف إلى أثر التّتمّر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسّسات الاقتصاديّة، كما في دراسة غنيم (2020)، ومنها ما بحثت في التّحقّق في انتشار التّتمّر وارتباطاته وخبراته، كما في دراسة شحور وآخرون (2020)، ومنها ما بحثت في التّعرّف

إلى وعي العاملين بأهمية القيادة الأخلاقية وتحديد مستوى ممارسة التّمتّ الوظيفي، كما في دراسة عبد العزيز (2020)، ومنها ما بحثت في التّعرف إلى مستوى توافر أبعاد القيادة المدمّرة ومستوى توافر أبعاد سلوكيات البلطجة مكان العمل، وتحديد نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة المدمّرة وسلوكيات البلطجة مكان العمل، وتحديد كيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين، كما جاء في دراسة طه (2020)، ومنها ما بحثت في التّعرف إلى درجة التّمتّ الإداري في الجامعات الأردنية، كما جاء في دراسة مهيدات (2019)، ومنها ما بحثت في المقارنة بين انتشار وطبيعة ومظاهر التّمتّ من ذوي الخبرة وأعضاء هيئة التّدرّس، كما جاء في دراسة (Merilainen; M, Koiv; K, Honkanen; H, 2019) ومنها ما بحثت في توضيح الآثار التفاعلية للتّمتّ مكان العمل من تصوّر الضحايا والثقافة التنظيمية، كما جاء في دراسة سيفز (2018) (Savas, ومنها ما بحثت في معرفة أثر عوامل الشخصية في تفسّي ظاهرة التّمتّ في بيئة العمل، كما جاء في دراسة المنديل وآخرون (2018)، ومنها ما بحثت في التّحقّق من العلاقة بين تعرّض المعلّمين للمضايقات في أماكن عملهم وتعرّضهم لفعل الصّمت، كما جاء في دراسة هارفينشي (Husrevsahi; S, 2015) ، ومنها ما بحثت في التّعرف إلى فهم المعلّمين للتّمتّ في مكان العمل، كما جاء في دراسة كورين دي ويت، ومنها ما بحثت في الكشف عن العلاقة بين التّعقّل والتّمتّ في العمل والرّضا الوظيفي، كما جاء في دراسة أحمد (2021)، ومنها ما بحثت في الكشف عن سلوكيات التّمتّ وأثرها على ضعف الانغماس الوظيفي لدى الأكاديميين والموظّفين الإداريين، كما جاء في دراسة علي وآخرون (2021)، ومنها ما بحثت في التّعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين في المدارس الثانوية الحكومية، كما جاء في دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ومنها ما بحثت في التّعرف إلى درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء

الوظيفي، كما جاء في دراسة المساعيد (2020)، ومنها ما بحثت في تحديد طبيعة الضَّغط التنظيمي الذي يواجهه معلّمي المدارس، وتأثير الضَّغط على أداء معلّمي المدارس، كما جاء في دراسة هوماجولزر ورشيد (Huma Gulzar; F & Rashid; K, 2020)، ومنها ما بحثت في تحديد ودراسة دور الثقافة التنظيمية في أداء المعلم، كما جاء في دراسة سوهارنينجيش ومورتيدجو (Suharningsih & Murtedjo, 2017)، ومنها ما بحثت في التَّعرّف إلى مدى فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، كما جاء في دراسة المسوري (2012).

ومن هنا، ترى الباحثة أنّ الدّراسات التي لها علاقة بموضوع الدّراسة الحالية لا تتّصل بموضوعها اتّصلاً مباشراً، ممّا دفعها إلى ضرورة إجراء هذه الدّراسة بهدف التَّعرّف إلى درجة ممارسة التَّنمّر الإداري في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين، والتَّعرّف إلى مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلّمين في محافظة رام الله والبيرة. كما هدفت إلى تقصي العلاقة بين درجة ممارسة التَّنمّر الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين. وتعدّ الدّراسة الحالية من الدّراسات الحديثة؛ إذ لم تجمع الدّراسات السّابقة بين متغيّرات الدّراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سوف يتمّتع موضوع هذه الدّراسة بالجدة والأصالة، حيث لم تتمّ دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

من حيث المنهج: لقد تشابهت المناهج المستخدمة في تحليل وإعداد الدّراسات السّابقة

فأغلب هذه الدّراسات اتبعت المنهج الوصفي المسحي كدراسة (كعكي والنصير (2021)، دراسة الحاج (2021)، دراسة علي ومحمد(2021)، دراسة عبد العزيز (2020)، دراسة هوماجولزر ورشيد Huma Gulzar، F & Rashid، (2020)، دراسة مهيدات (2019)، دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، دراسة علي وآخرون (2021)، دراسة سوهارنينجيش ومورتيدجو

(Suharningsih & Murtedjo, 2017). وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الباعدي (2021)، ودراسة (العزوني، 2020)، ودراسة الزيدي والشمري، (2021)، ودراسة غنيم (2020)، دراسة شحرور وآخرون (2020)، دراسة طه (2020)، دراسة المنديل وآخرون (2018)، والبعض الآخر استخدم المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة سيفز (Savas , 2018)، دراسة هارفينشي (Husrevsahi; S, 2015) ، دراسة أحمد (2021). ودراسة (الحواس، 2017)، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لرؤية الباحثة بأنه مناسب في مثل هذه الدراسات.

من حيث العينة: اختارت غالبية الدراسات السابقة عيناتها بطريقة العينة العشوائية، وتشابهت عينة الدراسة الحالية مع عينات بعض الدراسات السابقة التي تمثلت عينتها في مجموعة من المعلمين في المدارس الحكومية كدراسة هوماجولزر ورشيد (Huma Gulzar; F & Rashid; K, 2020) ، سيفز (Savas , 2018)، دراسة هارفينشي (Husrevsahi; S, 2015) ، كورين دي ويت، دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، سوهارنينجيش ومورتيدجو (Suharningsih & 2017 Murtedjo,)، واختلفت عينة الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي تمثلت عيناتها من موظفين أكاديميين وإداريين وعاملين في الجامعات كدراسة (كعكي والنصير (2021)، الباعدي(2021)، عبد العزيز (2020)، علي ومحمد (2021)، مهيدات (2019)، المنديل وآخرون (2018)، علي وآخرون (2021) ، وبعض الدراسات تمثلت عيناتها من موظفين أجهزة حكومية كدراسة، (الحاج (2021)، غنيم (2020)، طه (2020)، أحمد (2021)، وبعضها تمثلت عيناتها من طلبة مدارس كدراسة شحرور وآخرون (2020)، وبعضها تمثلت عيناتها من مديري مدارس، كدراسة المساعيد (2020)، وبعض الدراسات تمثلت عيناتها من مديري مدارس ومعلمين، كدراسة المسوري (2012).

من حيث الأداة: تميّزت الدّراسة الحالية عن الدّراسات السّابقة بأنّها استخدمت أداتين في جمع البيانات، حيث استخدمت الاستبانة والمقابلة، إذ أنّ معظم الدّراسات السّابقة اعتمدت على الاستبانة فقط في جمع البيانات.

من حيث النتائج: لقد استفادت الباحثة من الدّراسات السّابقة في بناء الإطار النظري للدّراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة، وتحديد أهدافها وأهميّتها، بما يتناسب مع التطّور في الدّراسات اللاحقة. أمّا بالنسبة لنتائج الدّراسات السّابقة فقد أظهرت النتائج وجود أشكال متنوّعة للتّمرّ الإداري في بيئات العمل المختلفة ويوجد ويمارس بأشكال مختلفة ودرجات مرتفعة في الأغلب. كما أظهرت نتائج الدّراسات المتعلّقة بالأداء الوظيفي، أنّ الأداء يتأثرّ بعدد من المتغيّرات في بيئة العمل، ومن هذه المتغيّرات التّمرّ مكان العمل، حيث أنّ هناك علاقة عكسية بين التّمرّ في مكان العمل والأداء الوظيفي، أي أنّه كلّما وجد هناك تنمّر في مكان العمل، قلّ الأداء الوظيفي للموظّف بشكل ملحوظ.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 أدوات الدراسة

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح متغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المختلط، والذي يشمل كل من: المنهج النوعي والمنهج الوصفي الارتباطي، ويساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، وإنّ هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات، إنّما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة؛ للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكاوي، 1992).

2.3 مجتمع الدراسة وعيبتها

أولاً - مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي (2021/2022) والجدول (1.3) يوضّح توزيع مجتمع الدراسة في محافظة رام الله والبيرة حسب متغيري الجنس، والمديرية.

جدول (1.3)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس، والمديرية			
المجموع	بیرزیت	رام الله والبييرة	المديرية
1501	519	982	ذكر
2961	991	1970	أنثى
4462	1510	2952	المجموع

ثانياً - عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (35) من المعلمين في فلسطين، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات. ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية :

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

M	حجم المجتمع
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (354) من المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين. والجدول

(2.3) يبيّن توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية، كما يوضّح الجدول (3.3) توزيع

عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

جدول (2.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية

المجموع	بیرزيت	رام الله والبيرة	المديرية
119	41	78	ذكر
235	79	156	أنثى
354	120	234	المجموع

الجدول (3.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	119	33.6
	أنثى	235	66.4
	المجموع	354	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	283	79.9
	ماجستير فأعلى	71	20.1
	المجموع	354	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	107	30.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	116	32.8
	أكثر من 10 سنوات	131	37.0
	المجموع	354	100.0
المديرية	رام الله والبيرة	234	66.1
	بیرزيت	120	33.9
	المجموع	354	100.0
نوع المدرسة	إناث	139	39.3
	ذكور	112	31.6
	مختلط	103	29.1
	المجموع	354	100.0

3.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: أداة المقابلة، ومقاييس الدراسة في الدراسة الوصفية الارتباطية من خلال: مقياس ممارسة التّمرّ الإداري، ومقياس الأداء الوظيفي كما يلي:

أولاً: مقياس ممارسة التّمرّ الإداري

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقاييس التّمرّ الإداري المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة كعكي والتّصير (2021)، ودراسة عبد العزيز (2020)، دراسة غنيم (2020)، إضافةً إلى دراسة هدى (2017)، قامت الباحثة بتطوير مقياس التّمرّ الإداري استناداً إلى تلك الدراسات. وقد تكوّن المقياس في صورته الأولى من (36) فقرة، كما هو موضّح في ملحق (أ).

1.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس ممارسة التّمرّ الإداري

صدق المقياس

استخدمت الباحثة نوعان من الصدق كما يلي:

(أ) الصدق الظاهري (Face Validity)

للتحقّق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكّمين لمقياس ممارسة التّمرّ الإداري، عرض المقياس بصورته الأولى على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممّن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (14) محكّماً، كما هو موضّح في ملحق (ب)، وقد تشكّل المقياس في صورته الأولى من (36) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتّفاق (80%) كحدّ أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكّمين أجريت التّعديلات المقترحة، فقد عدّلت صياغة بعض الفقرات.

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (35) من المعلمين في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس ممارسة التمر الإداري بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
.82**	.88**	.92**	.91**	.94**	.95**	.90**	.91**
.92**	.94**	.86**	.88**	.86**	.91**	.91**	.92**
.84**	.93**	.91**	.90**	.85**	.86**	.81**	.85**
.91**	.97**	.38*	.46**	.94**	.91**	.83**	.87**
.85**	.94**	.84**	.87**	.91**	.93**	.92**	.92**
.90**	.89**	.80**	.82**	.87**	.91**	.86**	.88**
-	-	.82**	.83**	.90**	.94**	.85**	.87**
-	-	.88**	.90**	.93**	.94**	-	-
-	-	.93**	.90**	.89**	.86**	-	-
-	-	.81**	.82**	-	-	-	-
-	-	.94**	.92**	-	-	-	-
-	-	.77**	.76**	-	-	-	-
-	-	.87**	.87**	-	-	-	-
-	-	.89**	.88**	-	-	-	-
.95**	درجة كلية للبُعد	.99**	درجة كلية للبُعد	.98**	درجة كلية للبُعد	.98**	درجة كلية للبُعد

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (38.-).

(.97)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا Garcia، (2011) أنّ قيمة معامل

الارتباط التي تقلّ عن (30). تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30- أقل أو يساوي (70). تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (70). تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس ممارسة التّمرّ الإداري

للتأكد من ثبات مقياس ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته، ورّع المقياس على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (35) من المعلمين في فلسطين، ومن خارج عيّنة الدّراسة المستهدفة، وبهدف التّحقّق من ثبات الاتّساق الدّاخلية للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العيّنة الاستطلاعية بعد قياس الصّدق (36) فقرة، والجدول (5.3): يوضّح ذلك:

جدول (5.3)

قيم معاملات ثبات مقياس ممارسة التّمرّ الإداري بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التنمر الاجتماعي	7	.96
التنمر اللفظي	9	.97
التنمر النفسي	14	.97
التنمر الجسدي	6	.96
الدرجة الكلية	36	.99

يتّضح من نتائج الجدول (5.3) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس ممارسة التّمرّ الإداري تراوحت ما بين (.96- .97)، كما يلاحظ أنّ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدّرجة الكلية بلغ (.99). وتعدّ هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتّطبيق على العيّنة الأصلية.

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدّراسة الحالية، وبعد اطّلاع الباحثة على الأدب التّربوي والدّراسات السّابقة وعلى مقاييس الأداء الوظيفي المستخدمة في بعض الدّراسات ومنها:

دراسة المساعيد (2020)، ودراسة الفقعاوي (2017)، ودراسة حسن علي (2016)، ودراسة الحلبي (2016)، قامت الباحثة بتطوير مقياس الأداء الوظيفي استناداً إلى تلك الدراسات. وقد تكون المقياس في صورته الأولى من (26) فقرة، كما هو موضّح في ملحق (أ).

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي

صدق المقياس:

استخدم نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face Validity)

للتحقّق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكّمين لمقياس الأداء الوظيفي، عرض المقياس بصورته الأولى على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممّن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (14) محكّمًا، كما هو موضّح في ملحق (ب)، وقد تشكّل المقياس في صورته الأولى من (26) فقرة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحدّ أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكّمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكّمين فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وأضيفت فقرة واحدة وأصبح عدد فقرات المقياس (27) فقرة.

ب) صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقّق من الصدق للمقياس، استخدم صدق البناء على عينة استطلاعية مكوّنة من (35) من المعلمين في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الأداء الوظيفي)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (6.3):

جدول (6.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=35)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
.82**	.84**	.71**	.84**	.82**	.91**	.67**	.58**	.84**	.87**	.76**	.85**
.84**	.87**	.76**	.84**	.85**	.86**	.69**	.76**	.84**	.87**	.76**	.85**
.73**	.84**	.62**	.81**	.83**	.93**	.81**	.85**	.73**	.83**	.77**	.85**
.73**	.83**	.80**	.83**	.78**	.82**	.59**	.77**	.73**	.83**	.77**	.85**
.84**	.89**	.86**	.80**	.78**	.88**	.76**	.82**	.84**	.89**	.82**	.85**
.79**	.83**	.78**	.86**	.85**	.90**	.77**	.87**	.79**	.83**	.87**	.85**
-	-	-	-	-	-	.69**	.87**	-	-	.87**	.85**
-	-	-	-	-	-	.67**	.85**	-	-	.85**	.85**
-	-	-	-	-	-	.82**	.82**	-	-	.82**	.82**
.93**	درجة كلية للبعد	.91**	درجة كلية للبعد	.93**	درجة كلية للبعد	.90**	درجة كلية للبعد	.93**	درجة كلية للبعد	.90**	درجة كلية للبعد

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أنّ قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين

(.58-.93)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا Garcia، (2011) أنّ قيمة

معامل الارتباط التي تقلّ عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو

يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من

فقرات المقياس.

ثبات مقياس الأداء الوظيفي:

للتأكد من ثبات مقياس الأداء الوظيفي ومجالاته، ورّعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية

مكوّنة من (35) من المعلمين في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة. وبهدف التّحقّق من

ثبات الاتّساق الداخلي للمقياس ومجالاته، فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد قياس الصدق (27) فقرة، والجدول (7.3) يوضح ذلك:

جدول (7.3)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	9	.93
نوعية العمل المنجز	6	.94
التنمية المهنية	6	.91
العلاقة مع الزملاء	6	.92
الدرجة الكلية	27	.97

يتضح من الجدول (7.3) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (91-94)، كما يلاحظ أنّ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (97)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أولاً: مقياس ممارسة التّمرّ الإداري: تكون مقياس ممارسة التّمرّ الإداري في صورته النهائيّة بعد قياس الصدق من (36) فقرة موزّعة على أربعة مجالات كما هو موضّح في ملحق (ث)، وقد مثّلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لممارسة التّمرّ الإداري.

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي: تكون مقياس الأداء الوظيفي في صورته النهائيّة من (27) فقرة، موزّعة على أربعة مجالات كما هو موضّح في ملحق (ث)، وقد مثّلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الوظيفي .

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرّج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: تنطبق تماماً (5) درجات، تنطبق كثيراً (4) درجات، تنطبق إلى حدّ ما (3) درجات، تنطبق قليلاً (2) درجتان، لا تنطبق (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من ممارسة التّمر الإداري والأداء الوظيفي لدى عيّنة الدّراسة، حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (8.3)

درجات احتساب مستوى كل من ممارسة التّمر الإداري والأداء الوظيفي	
2.33 فأقل	مستوى منخفض
3.67 - 2.34	مستوى متوسط
5 - 3.68	مستوى مرتفع

4.3 متغيرات الدّراسة

اشتملت الدّراسة على المتغيرات المستقلة (التّصنيفية) والتّابعة الآتية:

أ- المتغيرات التّصنيفية:

1. الجنس: وله مستويان هما: (1-ذكر ، 2-أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (1-بكالوريوس ، 2-ماجستير فأعلى).
3. عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي: (1-أقل من 5 سنوات، 2-من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 3-أكثر من 10 سنوات).
4. المديرية: ولها مستويان هما: (1-رام الله والبيرة، 2-بيرزيت).
5. نوع المدرسة: وله ثلاثة مستويات هي: (1-إناث، 2-ذكور، 3-مختلط).

ب-المتغير التابع:

- أ) الدّرجة الكليّة، والمجالات الفرعية التي تقيس ممارسة التّمر الإداري لدى عيّنة الدّراسة.
- ب) الدّرجة الكليّة والمجالات الفرعية التي تقيس الأداء الوظيفي لدى عيّنة الدّراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد المعلمين في فلسطين.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية، ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (35) من المعلمين في فلسطين، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS، 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات، وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS، 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة، بعدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة.
5. اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية.
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين ممارسة التتمّر الإداري والأداء الوظيفي، كذلك لفحص صدق أدواتي الدّراسة.
7. اختبار معامل الانحدار المتعدّد التّدرّجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.3 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

2.3 النتائج المتعلقة بالمقابلات الشخصية

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محدّدة في العرض، وكما يلي:

1.4- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟
للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، والجدول (1.4) يوضّح ذلك:

جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكلّ مجال من مجالات مقياس ممارسة التّمر

الإداري وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	التّمر النفسي	1.83	0.912	36.6	منخفضة
2	2	التّمر اللفظي	1.79	0.909	35.8	منخفضة
3	1	التّمر الاجتماعي	1.76	0.731	35.2	منخفضة
4	4	التّمر الجسدي	1.41	0.765	28.2	منخفضة
		الدرجة الكلية لممارسة التّمر الإداري	1.73	0.790	34.6	منخفضة

يتّضح من الجدول (1.4) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عيّنة الدراسة على مقياس ممارسة

التّمر الإداري ككل بلغ (1.73)، ونسبة مئوية (34.6%)، ويتّقدير منخفض، أمّا المتوسطات

الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس ممارسة التّمر الإداري تراوحت ما بين (1.83-1.41)، وجاء مجال " التّمر النفسي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.83)، ونسبة مئوية (36.6%)، وبتقدير منخفض، بينما جاء مجال "التّمر الجسدي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.41)، ونسبة مئوية (28.2%)، وبتقدير منخفض.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس ممارسة التّمر الإداري كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) التمر النفسي

جدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التمر النفسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	20	يتعرض المعلمون لرقابة شديدة من قبل المدير في الأعمال التي يقومون بها	2.17	1.180	43.4	منخفضة
2	21	يتعمد المدير عدم اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات	2.01	1.167	40.2	منخفضة
3	28	يكلف المدير المعلمين بمهام إضافية في العمل	1.99	1.143	39.8	منخفضة
4	30	يضغط المدير على المعلمين بشكل غير مبرر لإنجاز العمل	1.89	1.132	37.8	منخفضة
5	22	يقوم المدير بتهديد بعض المعلمين بنقلهم من المدرسة	1.88	1.117	37.6	منخفضة
6	23	يستخدم المدير التخويف أو التهيب في تعامله مع المعلمين	1.87	1.137	37.4	منخفضة
7	24	يتجاهل المدير استفسارات المعلمين من خلال عدم الرد عليها	1.85	1.075	37.0	منخفضة
8	19	يستخدم المدير النقد السلبي ضد المعلمين عند قيامهم ببعض الأعمال	1.82	1.063	36.4	منخفضة
9	29	يرفض المدير طلبات المعلمين مثل(اجازة أو تدريب أو ترقية)	1.78	0.991	35.6	منخفضة
10	17	يعاقب المدير فئة من المعلمين دون غيرهم عند حدوث	1.75	1.040	35.0	منخفضة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرتبة
منخفضة	34.0	0.988	1.70	خطأ في العمل دون معاقبة المشاركين في الخطأ	11
منخفضة	33.6	0.986	1.68	يتعمد المدير التقليل من شأن معلميه	27
منخفضة	33.4	0.976	1.67	يوجه المدير إهانات غير مباشرة بما فيها السخرية من المعلمين	25
منخفضة	33.4	0.976	1.67	يتعمد المدير حرمان فئة من المعلمين من المكافآت بما فيها شهادات الشكر والتقدير دون أي سبب	18
منخفضة	30.4	0.869	1.52	يتعدى المدير على ممتلكات المعلم الخاصة	26
منخفضة	36.6	0.912	1.83	التنمر النفسي	

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال

التنمر النفسي تراوحت ما بين (1.52-2.17)، وجاءت فقرة " يتعرض المعلمون لرقابة شديدة من

قبل المدير في الأعمال التي يقومون بها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.17)، ونسبة

مئوية (43.4%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة "يتعدى المدير على ممتلكات المعلم الخاصة"

في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.52)، ونسبة مئوية (30.4%)، وبتقدير منخفض. وقد

بلغ المتوسط الحسابي لمجال التنمر النفسي (1.83)، ونسبة مئوية (36.6%)، وبتقدير منخفض.

(2) التنمر اللفظي

جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التنمر اللفظي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	13	يستخدم المدير فعل الأمر بكثرة في تعامله مع المعلمين	2.03	1.187	40.6	منخفضة
2	14	يصدر المدير تعليماته للمعلمين بصورة متسلطة	1.94	1.151	38.8	منخفضة
3	9	يتعمد المدير رفع صوته أثناء الحديث مع المعلمين	1.91	1.069	38.2	منخفضة
4	10	يتعمد المدير مقاطعة الحديث أثناء تحدث المعلمين مع بعضهم	1.90	1.111	38.0	منخفضة
5	12	يقلل المدير من قيمة الأعمال التي يقوم بها المعلمين	1.85	1.051	37.0	منخفضة
6	15	يتعمد المدير استخدام السخرية ضد المعلمين	1.67	0.996	33.4	منخفضة
7	16	يحرص المدير المعلمين على تجنب الحديث مع أحد المعلمين	1.62	0.986	32.4	منخفضة

8	11	ينعت المدير المعلمين بصفات لا تليق بهم	1.61	0.979	32.2	منخفضة
9	8	يتلفظ المدير بألفاظ سيئة غير مناسبة عند الحديث مع المعلمين	1.58	0.897	31.6	منخفضة
		التنمر اللفظي	1.79	0.909	35.8	منخفضة

يتضح من الجدول (3.4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن مجال التّنمر اللفظي تراوحت ما بين (2.03 - 1.58)، وجاءت فقرة " يستخدم المدير فعل الأمر بكثرة في تعامله مع المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.03)، ونسبة مئوية (40.6%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة " يتلفظ المدير بألفاظ سيئة غير مناسبة عند الحديث مع المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.58)، ونسبة مئوية (31.6%)، وبتقدير منخفض. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التّنمر اللفظي (1.79)، ونسبة مئوية (35.8%)، وبتقدير منخفض.

(3) التّنمر الاجتماعي

جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التنمر الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	7	يطبق المدير الأنظمة والقوانين على المعلمين فقط	1.94	1.088	38.8	منخفضة
2	1	يُشعر المدير المعلمين بالكراهية في تعامله معهم	1.86	0.825	37.2	منخفضة
3	4	يتغاضى المدير عن مشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	1.84	1.015	36.8	منخفضة
4	2	يتعمد المدير قطع الاتصال والتواصل بين المعلمين	1.70	0.941	34.0	منخفضة
5	6	يتدخل المدير في خصوصيات المعلمين	1.66	0.931	33.2	منخفضة
6	3	يسعى المدير لتكوين الشلل داخل المدرسة	1.66	1.000	33.2	منخفضة
7	5	يحرص المدير الأصدقاء من المعلمين للتفريق بينهم	1.63	0.926	32.6	منخفضة
		التنمر الاجتماعي	1.76	0.731	35.2	منخفضة

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التّمّر الاجتماعي تراوحت ما بين (1.94 - 1.63)، وجاءت فقرة " يطبق المدير الأنظمة والقوانين على المعلمين فقط " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.94)، وبنسبة مئوية (38.8%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة " يحرض المدير الأصدقاء من المعلمين للتفريق بينهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.63)، وبنسبة مئوية (32.6%)، وبتقدير منخفض. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التّمّر الاجتماعي (1.76)، وبنسبة مئوية (35.2%)، وبتقدير منخفض.

4 التّمّر الجسدي

جدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التّمّر الجسدي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	36	يضغط المدير على أيدي المعلمين عندما يقوم بمصافحتهم	1.52	0.904	30.4	منخفضة
2	31	يستخدم المدير حركات جسدية غير لائقة بالعمل	1.44	0.873	28.8	منخفضة
3	32	يحطم المدير الأشياء من حوله عندما يشتد غضبه	1.40	0.840	28.0	منخفضة
4	35	يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل (المناوشة الجسدية ...)	1.36	0.797	27.2	منخفضة
5	34	يلوي المدير يد المعلم بحجة المزح معه	1.36	0.774	27.2	منخفضة
6	33	يحاول المدير مهاجمة المعلمين جسدياً كلما تسنت له الفرصة (رفع اليد، الدفع عمداً...)	1.35	0.791	27.0	منخفضة
		التّمّر الجسدي	1.41	0.765	28.2	منخفضة

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التّمّر الجسدي تراوحت ما بين (1.52-1.35)، وجاءت فقرة " يضغط المدير على أيدي المعلمين عندما يقوم بمصافحتهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.52)، وبنسبة مئوية (30.4%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة " يحاول المدير مهاجمة المعلمين جسدياً كلما تسنت له الفرصة

(رفع اليد، الدّفع عمداً...) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.35)، وبنسبة مئوية (27.0%)، وبتقدير منخفض. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التّمرّ الجسدي (1.41)، وبنسبة مئوية (28.2%)، وبتقدير منخفض.

2.1.4 نتائج السّؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

للإجابة عن السّؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمقياس الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، والجدول (6.4) يوضّح ذلك:

جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الأداء الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	العلاقة مع الزملاء	4.09	0.835	81.8	مرتفع
2	1	الالتزام بمتطلبات الوظيفة	4.07	0.819	81.4	مرتفع
3	2	نوعية العمل المنجز	4.00	0.866	80.0	مرتفع
4	3	التنمية المهنية	3.79	0.958	75.8	مرتفع
		الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	4.00	0.821	80.0	مرتفع

يتّضح من الجدول (6.4) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عيّنة الدّراسة على مقياس الأداء الوظيفي ككل بلغ (4.00)، وبنسبة مئوية (80.0%)، وبتقدير مرتفع، أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجالات مقياس الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (3.79-4.09)، وجاء مجال "العلاقة مع الزملاء" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وبنسبة مئوية

(81.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال " التّمية المهنية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبنسبة مئوية (75.8%)، وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات كلّ مجال من مجالات مقياس الأداء الوظيفي كلّ مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) العلاقة مع الزّملاء

جدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	27	أحترم زملائي المعلمين	4.44	0.819	88.8	مرتفع
2	23	أبني علاقات طيبة مع زملائي في العمل	4.22	0.888	84.4	مرتفع
3	26	أنجز العمل المشترك مع زملائي على أكمل وجه	4.09	0.886	81.8	مرتفع
4	24	أشارك زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم	3.99	0.942	79.8	مرتفع
5	22	أحرص على تبادل الخبرات مع زملائي	3.99	1.008	79.8	مرتفع
6	25	أقوم بالاشتراك مع زملائي في الأنشطة بما فيها (الأبحاث والندوات العلمية وورش العمل)	3.83	1.080	76.6	مرتفع
		العلاقة مع الزملاء	4.09	0.835	81.8	مرتفع

يتّضح من نتائج الجدول (7.4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال العلاقة مع الزّملاء تراوحت ما بين (4.44 - 3.83)، وجاءت فقرة " أحترم زملائي المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وبنسبة مئوية (88.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أقوم بالاشتراك مع زملائي في الأنشطة بما فيها (الأبحاث والندوات العلمية وورش العمل)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبنسبة مئوية (76.6%)، وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقة مع الزّملاء (4.09)، وبنسبة مئوية (81.8%)، وبتقدير مرتفع.

(2) الالتزام بمتطلبات الوظيفة

جدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام بمتطلبات الوظيفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	أعدل بين طلبتي في المدرسة	4.16	0.907	83.2	مرتفع
2	7	ألتزم بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة	4.16	0.964	83.2	مرتفع
3	4	ألتزم بموعد الحضور والمغادرة	4.15	0.942	83.0	مرتفع
4	8	ألتزم بالتعليمات عند القيام بعملتي بدقة	4.11	0.928	82.2	مرتفع
5	9	أنفذ مهام العمل المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً	4.10	0.932	82.0	مرتفع
6	5	أحرص على العمل بروح الفريق	4.08	0.955	81.6	مرتفع
7	3	أنجز الأعمال الموكلة لي بكفاءة	4.03	0.907	80.6	مرتفع
8	2	أقوم بعملتي على أكمل وجه	4.03	0.935	80.6	مرتفع
9	1	أتصرف بحكمة في المواقف الطارئة	3.84	0.944	76.8	مرتفع
		الالتزام بمتطلبات الوظيفة	4.07	0.819	81.4	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

الالتزام بمتطلبات الوظيفة تراوحت ما بين (4.16 - 3.84)، وجاءت فقرة " أعدل بين طلبتي في

المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16)، ونسبة مئوية (83.2%)، وبتقدير مرتفع،

بينما جاءت فقرة " أتصرف بحكمة في المواقف الطارئة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ

(3.84)، ونسبة مئوية (76.8%)، وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام

بمتطلبات الوظيفة (4.07)، ونسبة مئوية (81.4%)، وبتقدير مرتفع.

(3) نوعية العمل المنجز

جدول (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال نوعية العمل المنجز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	13	أقدم المادة العلمية بطريقة منظمة	4.08	0.918	81.6	مرتفع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
2	15	أستخدم الوسائل التعليمية الفعالة	4.01	0.943	80.2	مرتفع
3	10	أنوع في أساليب التدريس	4.01	1.013	80.2	مرتفع
4	12	أوفر بيئة محفزة للتعلم	4.00	0.916	80.0	مرتفع
5	11	أنمي مهارات الإبداع لدى الطلبة	3.99	0.939	79.8	مرتفع
6	14	أمنح وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف	3.91	0.961	78.2	مرتفع
		نوعية العمل المنجز	4.00	0.866	80.0	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نوعية العمل المنجز تراوحت ما بين (3.91-4.08)، وجاءت فقرة " أقدم المادة العلمية بطريقة منظمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبنسبة مئوية (81.6%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " أمنح وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبنسبة مئوية (78.2%)، وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال نوعية العمل المنجز (4.00)، وبنسبة مئوية (80.0%)، وبتقدير مرتفع.

4) التنمية المهنية

جدول (10.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنمية المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	20	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	4.06	0.947	81.2	مرتفع
2	21	أتابع التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في مجال عملي	3.85	1.073	77.0	مرتفع
3	19	أطلع على استراتيجيات التدريس الحديثة	3.84	1.064	76.8	مرتفع
4	16	أشارك في برامج التدريب المختلفة على مستوى المدرسة بفاعلية	3.79	1.036	75.8	مرتفع
5	17	أحرص على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير نفسي	3.78	1.077	75.6	مرتفع
6	18	أشارك في المسابقات البحثية	3.45	1.204	69.0	متوسط
		التنمية المهنية	3.79	0.958	75.8	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التنمية المهنية تراوحت ما بين (3.45-4.06)، وجاءت فقرة " أحرص على تحسين أدائي

بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06)، ونسبة مئوية (81.2%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أشارك في المسابقات البحثية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، ونسبة مئوية (69.0%)، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التنمية المهنية (4.79)، ونسبة مئوية (75.8%)، وبتقدير مرتفع.

2.4- النتائج المتعلقة بالفرضيات

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (11.4) تبين ذلك:

الجدول (11.4)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة التمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمر الاجتماعي	ذكر	119	1.77	0.762	0.243	.808
	أنثى	235	1.75	0.717		
التمر اللفظي	ذكر	119	1.77	0.877	-0.317	.751
	أنثى	235	1.80	0.926		
التمر النفسي	ذكر	119	1.77	0.873	-0.897	.370
	أنثى	235	1.86	0.932		
التمر الجسدي	ذكر	119	1.36	0.733	-0.811	.418
	أنثى	235	1.43	0.781		
الدرجة الكلية	ذكر	119	1.70	0.776	-0.582	.561
	أنثى	235	1.75	0.798		

يتبين من الجدول (11.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس ممارسة التّمر الإداري ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في ممارسة التّمر الإداري ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (12.4) تبين ذلك:

الجدول (12.4)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التّمر الاجتماعي	بكالوريوس	283	1.80	0.732	2.171	.031*
	ماجستير فأعلى	71	1.59	0.710		
التّمر اللفظي	بكالوريوس	283	1.81	0.897	0.857	.392
	ماجستير فأعلى	71	1.71	0.958		
التّمر النفسي	بكالوريوس	283	1.85	0.894	1.103	.271
	ماجستير فأعلى	71	1.72	0.983		
التّمر الجسدي	بكالوريوس	283	1.42	0.748	0.783	.434
	ماجستير فأعلى	71	1.34	0.829		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	283	1.76	0.774	1.258	.209
	ماجستير فأعلى	71	1.63	0.846		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (12.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس ممارسة التّمر الإداري ومجالاته باستثناء مجال التّمر الاجتماعي كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في ممارسة التّمر الإداري، ومجالاته باستثناء مجال التّمر الاجتماعي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال التّمر الاجتماعي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثمّ استخدم تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (13.4) و(14.4) يبيّنان ذلك:

جدول (13.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.763	1.72	107	أقل من 5 سنوات	التّمر الاجتماعي
0.729	1.73	116	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.708	1.81	131	أكثر من 10 سنوات	

0.888	1.77	107	أقل من 5 سنوات	التنمر اللفظي
0.871	1.69	116	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.953	1.90	131	أكثر من 10 سنوات	
0.882	1.82	107	أقل من 5 سنوات	التنمر النفسي
0.881	1.70	116	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.955	1.94	131	أكثر من 10 سنوات	
0.865	1.50	107	أقل من 5 سنوات	التنمر الجسدي
0.750	1.33	116	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.684	1.40	131	أكثر من 10 سنوات	
0.796	1.73	107	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.776	1.64	116	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.793	1.82	131	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من خلال الجدول (13.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية، استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة التنمر الإداري من وجهة

نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التنمر الاجتماعي	بين المجموعات	.636	2	.318	.593	.553
	داخل المجموعات	188.062	351	.536		
	المجموع	188.698	353			
التنمر اللفظي	بين المجموعات	2.891	2	1.446	1.757	.174
	داخل المجموعات	288.747	351	.823		
	المجموع	291.638	353			
التنمر النفسي	بين المجموعات	3.711	2	1.856	2.245	.107
	داخل المجموعات	290.137	351	.827		
	المجموع	293.848	353			
التنمر الجسدي	بين المجموعات	1.568	2	.784	1.343	.262
	داخل المجموعات	204.908	351	.584		
	المجموع	206.476	353			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.952	2	.976	1.570	.209
	داخل المجموعات	218.148	351	.622		
	المجموع	220.100	353			

يتبين من الجدول (14.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس ممارسة التّمر الإداري ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في ممارسة التّمر الإداري ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المديرية. ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المديرية، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (15.4) تبين ذلك:

الجدول (15.4)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المديرية

المجالات	المديرية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التّمر الاجتماعي	رام الله والبيرة	234	1.76	0.756	0.005	.996
	بيرزيت	120	1.75	0.683		
التّمر اللفظي	رام الله والبيرة	234	1.78	0.944	-0.244	.808
	بيرزيت	120	1.81	0.841		
التّمر النفسي	رام الله والبيرة	234	1.80	0.930	-0.742	.458
	بيرزيت	120	1.88	0.879		
التّمر الجسدي	رام الله والبيرة	234	1.39	0.793	-0.500	.617
	بيرزيت	120	1.43	0.708		
الدرجة الكلية	رام الله والبيرة	234	1.72	0.815	-0.483	.629
	بيرزيت	120	1.76	0.741		

يتبين من الجدول (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس ممارسة التّمر الإداري ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم

وجود فروق في ممارسة التّمر الإداري ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمر

الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع المدرسة. والجدولان (16.4) و(17.4) يبيّنان ذلك:

جدول (16.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.695	1.69	139	إناث	التّمر الاجتماعي
0.681	1.70	112	ذكور	
0.813	1.91	103	مختلط	
0.964	1.77	139	إناث	التّمر اللفظي
0.798	1.67	112	ذكور	
0.930	1.95	103	مختلط	
0.919	1.81	139	إناث	التّمر النفسي
0.802	1.69	112	ذكور	
0.991	2.01	103	مختلط	
0.711	1.37	139	إناث	التّمر الجسدي
0.650	1.31	112	ذكور	
0.920	1.56	103	مختلط	
0.796	1.70	139	إناث	الدرجة الكلية
0.701	1.62	112	ذكور	
0.850	1.90	103	مختلط	

يتضح من خلال الجدول (16.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة التمر الإداري من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التمر الاجتماعي	بين المجموعات	3.303	2	1.652	3.127	.045*
	داخل المجموعات	185.394	351	.528		
	المجموع	188.698	353			
التمر اللفظي	بين المجموعات	4.429	2	2.214	2.706	.068
	داخل المجموعات	287.210	351	.818		
	المجموع	291.638	353			
التمر النفسي	بين المجموعات	5.666	2	2.833	3.450	.033*
	داخل المجموعات	288.183	351	.821		
	المجموع	293.848	353			
التمر الجسدي	بين المجموعات	3.682	2	1.841	3.186	.043*
	داخل المجموعات	202.794	351	.578		
	المجموع	206.476	353			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.388	2	2.194	3.570	.029*
	داخل المجموعات	215.712	351	.615		
	المجموع	220.100	353			

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس ممارسة التمر الإداري ومجالاته باستثناء مجال التمر اللفظي كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في ممارسة التمر الإداري ومجالاته باستثناء مجال التمر اللفظي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة. وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس ممارسة التمر الإداري ومجالاته باستثناء مجال التمر اللفظي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في

فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس ممارسة التمر الإداري ومجالاته باستثناء مجال التمر اللفظي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المتغير	المستوى	المتوسط	إناث	ذكور	مختلط
التمر الاجتماعي	إناث	1.69			-.217*
	ذكور	1.70			-.207*
	مختلط	1.91			
التمر النفسي	إناث	1.81			
	ذكور	1.69			-.322*
	مختلط	2.01			
التمر الجسدي	إناث	1.37			-.195*
	ذكور	1.31			-.249*
	مختلط	1.56			
الدرجة الكلية	إناث	1.70			
	ذكور	1.62			-.278*
	مختلط	1.90			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (18.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في مجال: (التمر الاجتماعي، التمر الجسدي) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة بين (مختلط) من جهة وكل من (إناث)، و(ذكور) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مختلط).

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في مجال التمر النفسي والدرجة الكلية لمقياس التمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة بين (مختلط) و(ذكور)، وجاءت الفروق لصالح (مختلط).

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (19.4) تبين ذلك:

الجدول (19.4)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	ذكر	119	3.76	0.918	-5.254	.000*
	أنثى	235	4.23	0.716		
نوعية العمل المنجز	ذكر	119	3.76	1.003	-3.817	.000*
	أنثى	235	4.12	0.761		
التنمية المهنية	ذكر	119	3.57	1.129	-3.106	.002*
	أنثى	235	3.90	0.840		
العلاقة مع الزملاء	ذكر	119	3.83	0.974	-4.365	.000*
	أنثى	235	4.23	0.721		
الدرجة الكلية	ذكر	119	3.73	0.963	-4.432	.000*
	أنثى	235	4.13	0.704		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي

ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في

الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير

الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي

في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية السابعة، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (20.4) تبين

ذلك:

الجدول (20.4)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	بكالوريوس	283	4.05	0.877	-1.423	.156
	ماجستير فأعلى	71	4.17	0.522		
نوعية العمل المنجز	بكالوريوس	283	3.96	0.917	-2.326	.021*
	ماجستير فأعلى	71	4.17	0.600		
التنمية المهنية	بكالوريوس	283	3.73	1.001	-2.973	.003*
	ماجستير فأعلى	71	4.04	0.714		
العلاقة مع الزملاء	بكالوريوس	283	4.06	0.885	-2.101	.037*
	ماجستير فأعلى	71	4.24	0.578		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	283	3.96	0.874	-2.348	.020*
	ماجستير فأعلى	71	4.15	0.539		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (20.4) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي

ومجالاته باستثناء مجال الالتزام بمتطلبات الوظيفة كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد

للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال الالتزام

بمتطلبات الوظيفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، إذ جاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي

في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثامنة، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (21.4) و (22.4) يبينان ذلك:

جدول (21.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	أقل من 5 سنوات	107	4.20	0.660
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	116	3.86	0.956
	أكثر من 10 سنوات	131	4.16	0.771
نوعية العمل المنجز	أقل من 5 سنوات	107	4.10	0.723
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	116	3.84	1.009
	أكثر من 10 سنوات	131	4.06	0.822
التنمية المهنية	أقل من 5 سنوات	107	3.94	0.835
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	116	3.60	1.138
	أكثر من 10 سنوات	131	3.84	0.851
العلاقة مع الزملاء	أقل من 5 سنوات	107	4.17	0.659
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	116	3.91	0.994
	أكثر من 10 سنوات	131	4.19	0.788
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	107	4.11	0.660
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	116	3.81	0.981
	أكثر من 10 سنوات	131	4.07	0.758

يتضح من خلال الجدول (21.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (22.4) يوضّح ذلك:

جدول (22.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	بين المجموعات	8.149	2	4.074	6.253	.002*
	داخل المجموعات	228.703	351	.652		
	المجموع	236.852	353			
نوعية العمل المنجز	بين المجموعات	4.556	2	2.278	3.072	.048*
	داخل المجموعات	260.222	351	.741		
	المجموع	264.778	353			
التنمية المهنية	بين المجموعات	6.970	2	3.485	3.860	.022*
	داخل المجموعات	316.921	351	.903		
	المجموع	323.891	353			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	5.840	2	2.920	4.267	.015*
	داخل المجموعات	240.204	351	.684		
	المجموع	246.044	353			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.408	2	3.204	4.855	.008*
	داخل المجموعات	231.652	351	.660		
	المجموع	238.060	353			

يتبين من الجدول (22.4) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (23.4) يوضّح ذلك:

جدول (23.4)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	أقل من 5 سنوات	4.20		.340*	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.86			-0.307*
	أكثر من 10 سنوات	4.16			
نوعية العمل المنجز	أقل من 5 سنوات	4.10		.261*	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.84			-0.222*
	أكثر من 10 سنوات	4.06			
التنمية المهنية	أقل من 5 سنوات	3.94		.342*	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.60			-0.239*
	أكثر من 10 سنوات	3.84			
العلاقة مع الزملاء	أقل من 5 سنوات	4.17		.265*	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.91			-0.280*
	أكثر من 10 سنوات	4.19			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	4.11		.306*	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.81			-0.267*
	أكثر من 10 سنوات	4.07			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (23.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة وكل من (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي

في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

ومن أجل فحص الفرضية التاسعة، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المديرية، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (24.4) تبين ذلك:

الجدول (24.4)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير المديرية

المجالات	المديرية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	رام الله والبييرة	234	4.10	0.818	.756	.450
	بييرزيت	120	4.03	0.822		
نوعية العمل المنجز	رام الله والبييرة	234	4.03	0.888	.886	.376
	بييرزيت	120	3.94	0.823		
التنمية المهنية	رام الله والبييرة	234	3.83	0.989	1.105	.270
	بييرزيت	120	3.72	0.894		
العلاقة مع الزملاء	رام الله والبييرة	234	4.10	0.835	.249	.804
	بييرزيت	120	4.08	0.838		
الدرجة الكلية	رام الله والبييرة	234	4.02	0.835	.801	.424
	بييرزيت	120	3.95	0.796		

يتبين من الجدول (24.4) أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي

ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق

في الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى

لمتغير المديرية .

10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي

في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ومن أجل فحص الفرضية العاشرة، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

تبعاً لمتغير نوع المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف

على دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع المدرسة. والجدولان (25.4) و(26.4) يبينان ذلك:

جدول (25.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	إناث	139	4.18	0.741
	ذكور	112	3.93	0.906
	مختلط	103	4.10	0.805
نوعية العمل المنجز	إناث	139	4.11	0.788
	ذكور	112	3.86	0.983
	مختلط	103	4.00	0.817
التنمية المهنية	إناث	139	3.95	0.872
	ذكور	112	3.66	1.101
	مختلط	103	3.73	0.880
العلاقة مع الزملاء	إناث	139	4.21	0.719
	ذكور	112	3.95	0.967
	مختلط	103	4.08	0.807
الدرجة الكلية	إناث	139	4.12	0.731
	ذكور	112	3.86	0.948
	مختلط	103	3.99	0.769

يتضح من خلال الجدول (25.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (26.4) يوضح ذلك:

جدول (26.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام بمتطلبات الوظيفة	بين المجموعات	3.981	2	1.991	3.001	.051
	داخل المجموعات	232.870	351	.663		
	المجموع	236.852	353			
نوعية العمل المنجز	بين المجموعات	3.837	2	1.918	2.581	.077
	داخل المجموعات	260.941	351	.743		
	المجموع	264.778	353			
التنمية المهنية	بين المجموعات	5.613	2	2.806	3.095	.047*
	داخل المجموعات	318.278	351	.907		
	المجموع	323.891	353			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	4.425	2	2.212	3.214	.041*
	داخل المجموعات	241.619	351	.688		
	المجموع	246.044	353			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.244	2	2.122	3.186	.043*
	داخل المجموعات	233.816	351	.666		
	المجموع	238.060	353			

يتبين من الجدول (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي

ومجالى: (التنمية المهنية، العلاقة مع الزملاء) كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة

($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي ومجالى: (التنمية المهنية، العلاقة مع الزملاء)

في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي ومجالى:

(التنمية المهنية، العلاقة مع الزملاء) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين

تعزى لمتغير نوع المدرسة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (27.4) يوضح ذلك:

جدول (27.4)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي ومجالى: (التنمية المهنية، العلاقة مع الزملاء) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المتغير	المستوى	المتوسط	إناث	ذكور	مختلط
التنمية المهنية	إناث	3.95		.284*	
	ذكور	3.66			
	مختلط	3.73			
العلاقة مع الزملاء	إناث	4.21		.267*	
	ذكور	3.95			
	مختلط	4.08			
الدرجة الكلية	إناث	4.12		.261*	
	ذكور	3.86			
	مختلط	3.99			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (27.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في الأداء الوظيفي ومجالى: (التنمية المهنية، العلاقة مع الزملاء) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة بين (إناث) و(ذكور)، وجاءت الفروق لصالح (إناث).

11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين ممارسة التمر الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

للإجابة عن الفرضية الحادية عشر، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person

Correlation) بين ممارسة التمر الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر

المعلمين في فلسطين، والجدول (28.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (28.4)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسين ممارسة التمر الإداري و الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين (ن=354)

الأداء الوظيفي					
الأداء الوظيفي ككل	العلاقة مع الزملاء	التنمية المهنية	نوعية العمل المنجز	الالتزام بمتطلبات الوظيفة	ممارسة التمر الإداري
معامل ارتباط بيرسون					
-0.278**	-0.243**	-0.234**	-0.249**	-0.313**	التمر الاجتماعي
-0.225**	-0.196**	-0.162**	-0.196**	-0.279**	التمر اللفظي
-0.163**	-0.119**	-0.112*	-0.138**	-0.224**	التمر النفسي
.039	.031	.095	.055	-0.017	التمر الجسدي
-0.182**	-0.149**	-0.124*	-0.154**	-0.240*	ممارسة التمر الإداري ككل

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

يتضح من الجدول (28.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p)

0.01 <)، بين ممارسة التمر الإداري، والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-0.182**)، ويلاحظ أنّ العلاقة بين ممارسة التمر الإداري، والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين جاءت عكسية سالبة؛ بمعنى أنّه كلّما ازدادت درجة ممارسة التمر الإداري انخفض مستوى الأداء الوظيفي.

12.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشر:

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لأبعاد ممارسة التمر الإداري في المدارس الحكومية في التنبؤ بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

من أجل قياس مدى إسهام (أبعاد ممارسة التمر الإداري) في المدارس الحكومية في التنبؤ

بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي

(Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (29.4)

يوضّح ذلك :

جدول (29.4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد ممارسة التمر الإداري في المدارس الحكومية في التنبؤ بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين

معامل الارتباط المعدل	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	المعاملات غير المعيارية		النموذج
						الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
			.000	41.599		.109	4.547	الثابت
.075	.077	.278 ^a	.000	-5.431	-.278	.058	-.312	التمر الاجتماعي
			.000	41.386		.107	4.442	الثابت
			.000	-7.638	-.472	.069	-.530	التمر الاجتماعي
.139	.144	.379 ^b	.000	-5.222	-.323	.066	-.347	التمر الجسدي

قيمة "ف" المحسوبة التمر الاجتماعي = 29.492 دالة عند مستوى دلالة 0.000.

قيمة "ف" المحسوبة التمر الاجتماعي و التمر الجسدي = 29.479 دالة عند مستوى دلالة 0.000.

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتّضح من الجدول (29.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لمجالات

ممارسة التمر الإداري في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، ويلاحظ أنّ مجالي: (التمر الاجتماعي،

التمر الجسدي) قد وضّحت (14.4%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أمّا فيما

يتعلّق بأبعاد (التمر اللفظي، التمر النفسي)، فإنّها لم تسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى

الأداء الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أنّ قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الأربعة قد

كانت متدنية؛ ممّا يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعدّدة (Multicollinearity) التي

تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبّئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: ($y = 4.442 + -.530 + -.347$)، أي كلّما تغيّر

مجال التمر الاجتماعي درجة واحدة يحدث تغيّر طردي موجب في الأداء الوظيفي بمقدار (-)

530)، وكلّما تغيّر مجال التّمرّ الجسدي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الأداء الوظيفي بمقدار (347-).

3.4-النّاتج المتعلّقة بالمقابلة

1. نتائج السّؤال الأوّل: إلى أيّ مدى يوجد تنمّر إداري داخل مدرستك؟

بيّنت نتائج السّؤال الأوّل بأنّ تواجد التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية، قليل، أو أنّه غير موجود أصلاً.

2. نتائج السّؤال الثّاني: ما أكثر مظاهر التّمرّ الإداري شيوعاً في مدرستك (لفظي، نفسي، جسدي)؟

بيّنت نتائج السّؤال الثّاني بأنّ إجابات عيّنة الدّراسة تمحورت حول التّمرّ الإداري اللفظي، والنّفسي، أحد الأنواع المنتشرة في بعض المدارس الحكومية، ولكن بنسبة قليلة، كون فئة المعلّمين من الفئات المثقّفة، علمياً وعملياً، يبتعدون عن الممارسات السّلبية، التي قد تؤثر سلباً على وظيفتهم، وعلى أدائهم الوظيفي.

3. نتائج السّؤال الثّالث: هل يمارس مدير مدرستك التّمرّ الإداري عليك أو على زملائك؟

بيّنت نتائج السّؤال الثّالث، بأنّ بعض من المعلّمين يجدون مدير مدرستهم قد يمارس عليهم بعض من أشكال التّمرّ الإداري، ولكن ليس بصورة مستمرة.

4. نتائج السؤال الرابع: ما مستوى أدائك الوظيفي؟

بيّنت نتائج السؤال الرابع بأنّ مستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة تراوح ما بين، جيّد، وغير ضعيف.

5. نتائج السؤال الخامس: برأيك هل يؤثر التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية في محافظة رام

الله والبيرة على أداء المعلّمين فيها؟

بيّنت نتائج السؤال الخامس بأنّ عينة الدراسة أكّدت بأنّ هناك علاقة ما بين التّمرّ الإداري والأداء، فكلّما كان هناك تتمرّ، انعكس سلبيّاً على الأداء من النّاحية السّلبية.

6. نتائج السؤال السادس: برأيك هل يوجد علاقة بين درجة ممارسة التّمرّ الإداري في مدرستك

على أدائك أو أداء زملائك؟

بيّنت نتائج السؤال السادس بأنّ هناك علاقة عكسية ما بين درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدرسة على أداء المعلّم، وعلى أداء زملائه.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج المتعلقة بالأسئلة ومناقشتها

2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات ومناقشتها

3.5 تفسير نتائج المقابلة ومناقشتها

4.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمّن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها، وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين؟ أشارت النتائج إلى أنّ درجة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين جاءت بدرجة منخفضة بدلالة المتوسط الحسابي لتقديرات عيّنة الدراسة على مقياس درجة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية ككل بلغ (1.73)، وبنسبة مئوية (34.6%).

وتعزو الباحثة النتيجة بأنّ المعلّمين في المدارس الحكومية لا يدعمون فكرة التّمرّ الإداري، وأنّه غير موجود لديهم، كون التّمرّ الإداري يعبر عن ممارسة المهام الإدارية بطريقة تتمّ عن التّسلّط والترهيب، وسلوكات منقّرة تهدف إلى استبعاد الآخر، ويوضّح ميل رؤساء العمل إلى السّيطرة والهيمنة على المرؤوسين ومضايقتهم بالتّسلّط والتّعنيف، وهذا عكس ما هو موجود في المدارس الحكومية.

بالتّالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج (2021)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنّ التّمرّ

الإداري يمارس نادراً في الأجهزة الحكومية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة مهيدات (2019)، حيث أظهرت نتيجة الدراسة أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الحكومية لسلوكيات التّمّر الإداري مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ هناك مجموعة من المدارس تستخدم أسلوب التّمّر الإداري، وذلك من خلال التّرهيب والتّسلّط، والتي قد تمارس بين المعلّمين أنفسهم، أو بين المدير والمعلّم.

ومن هنا تستنتج الباحثة أنّه من أجل فهم واستيعاب التّمّر الإداري لا بدّ من التّطرّق إلى أنواعه وأشكاله في بيئة العمل، فقد نجد بعض من أنواعه مطبّقه، ويتمّ استخدامه، على ضوء ذلك تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنّسب المئوية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس ممارسة التّمّر الإداري، على النحو الآتي:

(1) التّمّر النفسي

يتّضح من الجدول (2.4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة على مجال التّمّر النفسي تراوحت ما بين (1.52-2.17)، وجاءت فقرة " يتعرّض المعلّمون لرقابة شديدة من قبل المدير في الأعمال التي يقومون بها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.17)، وبنسبة مئوية (43.4%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة "يتعدّى المدير على ممتلكات المعلّم الخاصة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.52) وبنسبة مئوية (30.4%) وبتقدير منخفض. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التّمّر النفسي (1.83)، وبنسبة مئوية (36.6%)، وبتقدير منخفض.

وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ المعلّمين في المدارس يحصلون على حقوقهم كافّة، كون المدير متعاون وصاديق لهم، فيقدّم لهم الدّعم المعنوي الكافي، كما أنّه يستبعد أساليب التّرهيب والتّخويف في تعامله مع المعلّمين، وبيّتعد عن استخدام أسلوب الإهانات فهو الصّديق والدّاعم للمعلّمين، ويستقبل مدير المدرسة استفسارات المعلّمين برحابة صدر، من دون تذمّر.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة هوماجولزر ورشيد (Huma Gulzar; F & Rashid; K, 2020)، والتي بحث بأن عبء العمل الشاق، وحجم الفصل الكبير، ونقص المرافق اللازمة، والضوضاء في مكان العمل، والأعمال الورقية غير الضرورية من العوامل الرئيسية التي تخلق التوتر بين المعلمين، وتؤثر على أداء المعلمين.

(2) التّمّر اللفظي

يتّضح من الجدول (3.4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التّمّر اللفظي تراوحت ما بين (2.03 - 1.58)، وجاءت فقرة " يستخدم المدير فعل الأمر بكثرة في تعامله مع المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.03)، ونسبة مئوية (40.6%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة " يتلفظ المدير بألفاظ سيئة غير مناسبة عند الحديث مع المعلمين في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.58)، ونسبة مئوية (31.6%)، وبتقدير منخفض. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التّمّر اللفظي (1.79)، ونسبة مئوية (35.8%)، وبتقدير منخفض.

وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ هناك عدّة أشكال للتّمّر اللفظي، جاءت غالبيتها بدرجة منخفضة، وذلك لأنّ مديري المدارس على مستوى عالٍ من الوعي، والإدراك للمهام المناطة إليهم، فلا يحتاج المدير للصّراخ أو التّفظ بألفاظ سيئة حتّى يحترمه المعلمين، أو يقومون بما طلب منهم، وجاءت فقرة " يستخدم المدير فعل الأمر بكثرة في تعامله مع المعلمين" بالمرتبة الأولى، وذلك لأنّ طبيعة عمل المدير والمهام الإدارية التي يقوم بها، تتطلب الوقوف على مجريات الأمور ومتابعتها، والتأكد من سير العمل بالشكل الصحيح، كما أنّ التهاون قد يؤدي إلى التراجع في العمل. بينما جاءت فقرة " يتلفظ المدير بألفاظ سيئة غير مناسبة عند الحديث مع المعلمين في المرتبة الأخيرة، وهذه النتيجة

منطقية؛ وذلك لأنّ الأخلاق العالية والإحترام، وتقدير الآخرين من سمات المدير النّاجح. ممّا يسهم في تحقيق الأهداف، والخطط المرسومة.

وهذا ما بحثت فيه دراسة طه (2020) بأنّ هناك تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمّرة مجتمعة، ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ككل.

(3) التّئمّر الاجتماعي

يتّضح من الجدول (4.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال التّئمّر الاجتماعي تراوحت ما بين (1.94-1.63)، وجاءت فقرة "يطبق المدير الأنظمة والقوانين على المعلّمين فقط" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (1.94)، وبنسبة مئوية (38.8%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة "يحرص المدير الأصدقاء من المعلّمين للتّفريق بينهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (1.63)، وبنسبة مئوية (32.6%)، وبتقدير منخفض. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال التّئمّر الاجتماعي (1.76)، وبنسبة مئوية (35.2%)، وبتقدير منخفض.

وتعزى هذه النّتيجة إلى أنّ مستوى وجود التّئمّر الاجتماعي في المدارس متدنّي، أو غير موجود، لأنّ المعاملة بين المعلّمين أنفسهم، والمدير تتسم بالمحبّة والتّعاون، كونهم يسندون بعضهم البعض في مشاكلهم، ومناسباتهم الاجتماعية، وأنّ المدير يطبّق القوانين والأنظمة على المعلّمين، بعدالة، ومساواة.

حيث تختلف هذه النّتيجة مع دراسة كعكي والنّصير (2021) حيث أظهرت نتائج الدّراسة وجود أشكال متنوّعة للتّئمّر الإداري في بيئة العمل النّسائية مثل تجاهل تحفيز الموظّفات المتميّزات، وعدم الحرص على تطوير مهاراتهم، ومنعهن من الالتحاق بالدّورات التّدريبية، وتصيّد أخطائهن.

4) التّمّر الجسدي

يتّضح من الجدول (5.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال التّمّر الجسدي تراوحت ما بين (1.35-1.52)، وجاءت فقرة " يضغط المدير على أيدي المعلّمين عندما يقوم بمصافحتهم" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (1.52)، وبنسبة مئوية (30.4%)، وبتقدير منخفض، بينما جاءت فقرة " يحاول المدير مهاجمة المعلّمين جسدياً كلّما تسنت له الفرصة (رفع اليد، الدّفع عمداً...)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (1.35)، وبنسبة مئوية (27.0%)، وبتقدير منخفض. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال التّمّر الجسدي (1.41) وبنسبة مئوية (28.2%)، وبتقدير منخفض.

وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ المدير يحترم المعلّمين الموجودين في مدرسته، كونه يهتم بمشاعرهم، ولا يستخدم الإيماءات والإشارات التي قد تجرح مشاعرهم، ولا يستخدم المدير حركات جسدية غير لائقة بالعمل؛ لأنّ المدير على قدر عال من الأخلاق الحميدة. وهذا ما بحثت فيه دراسة (Suharningsih & Murtedjo, 2017) بأنّ التّهديدات المتعلّقة باللوم والعنف، والإذلال، والسّخرية ذات الصّلة بالعمل أمراً معتاداً، في حين أنّه من المعتاد أكثر الإذلاء بملاحظات سلبية متعلّقة بالعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كعكي والنّصير (2021) حيث أظهرت نتائج الدّراسة وجود أشكال متنوّعة للتّمّر الإداري في بيئة العمل.

1.4 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أنّ مقياس مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عيّنة الدراسة (4.00)، وبنسبة مئوية (80.0%).

وترى الباحثة بأنّ المعلمين في المدارس الحكومية يهتمون بمستوى أدائهم الوظيفي، حيث يسعون دائماً إلى تحسينه وتطويره، ويتنافسون في المشاركة في مسابقات المعلم المتميز على مستوى المديرية والوزارة.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزبيدي والشمري، 2021) والتي أظهرت بأنّ للقوانين التي تفرضها وزارة التعليم العالي لها تأثير جيد على العاملين في الوزارة المبحوثة نتيجة اهتمام المسؤولين فيها بالعاملين، ورعايتهم وتوفير سبل النجاح في العمل، وتوفير أفضل الخدمات لهم مقابل التزامهم بالقوانين التي وضعتها الوزارة لتأدية المهام المناطة بهم بشكل كفوء.

واختلفت النتيجة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) فقد أظهرت بأنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

ومن هنا تستنتج الباحثة بأنّ الأداء الوظيفي من الأمور التي يهتم بها جميع معلمي المدارس، على ضوء ذلك تبلورت فكرة عملية تقييم الأداء لما لها أهمية كبيرة للمدرسة التي تبحث عن النجاح، وتسعى لتحسين وتطوير أداء العاملين فيها باستمرار، وبالأخص إذا تمّت عملية التقييم وفق أسس

موضوعية بعيداً عن التّحيّز والتّمييز، كما أنّ التّقيّيمات التي تحدث خلال فترة العمل تقدّم للمدرسة معلومات عن مستوى الأداء للعاملين فيها، وتتيح لها فرصة التّنبؤ بالمستقبل، واحتياجات التّطوير، وتزود الفرد العامل بمستوى أدائه الفعلي الجيّد أو غير الجيّد، وعن رؤية مؤسّسته له التي قد تختلف عمّا يراه أو يعتقد الفرد نفسه بشأن أدائه.

على ضوء ذلك قد حُسبت المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنّسب المئوية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات كلّ مجال من مجالات مقياس الأداء الوظيفي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. العلاقة مع الزّملاء

يتّضح من نتائج الجدول (7.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال العلاقة مع الزّملاء تراوحت ما بين (4.44 - 3.83)، وجاءت فقرة "أحترم زملائي المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (4.44)، ونسبة مئوية (88.8%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أقوم بالاشتراك مع زملائي في الأنشطة بما فيها (الأبحاث والندوات العلمية وورش العمل)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.83)، ونسبة مئوية (76.6%)، وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال العلاقة مع الزّملاء (4.09)، ونسبة مئوية (81.8%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة بأنّ العلاقة بين المعلمين علاقة تتّصف بالتعاون، والاحترام، كونهم يساعدون بعضهم البعض في إنجاز العمل المشترك، كما أنّ المعلمين يحرصون على تبادل الخبرات.

وهذا عكس ما بحثت فيه دراسة (Merilainen; M, Koiv; K, Honkanen; H (2019) حول

التّهديدات المتعلّقة باللّوم والعنف والإذلال والسّخرية ذات الصّلة بالعمل، وتأثيرها على العاملين.

2) الالتزام بمتطلبات الوظيفة

يتضح من نتائج الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نوعية العمل المنجز تراوحت ما بين (3.91-4.08)، وجاءت فقرة " أقدم المادة العلمية بطريقة منظمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08)، ونسبة مئوية (81.6%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " أمنح وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، ونسبة مئوية (78.2%)، وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال نوعية العمل المنجز (4.00)، ونسبة مئوية (80.0%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك التزام واضح في متطلبات الوظيفة، كون المعلمين يقدمون المادة العلمية بطريقة منظمة، كما يسعى المعلمون إلى ابتكار وسائل تعليمية فعالة، وينوعون في استخدام أساليب واستراتيجيات التدريس المختلفة، أي أنهم يبتعدون عن النمطية والجمود في التعليم، مما ينعكس ذلك في تنمية الإبداع لدى الطلبة.

وهذا ما بحثت فيه دراسة علي ومحمد (2021) بأن أفراد العينة يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من التقاني والانهماك، ويشعرون بمستوى عالٍ من النشاط عند أدائهم لعملهم.

3) نوعية العمل المنجز

يتضح من نتائج الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال نوعية العمل المنجز تراوحت ما بين (3.91-4.08)، وجاءت فقرة " أقدم المادة العلمية بطريقة منظمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08)، ونسبة مئوية (81.6%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " أمنح وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، ونسبة مئوية (78.2%)، وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال نوعية العمل المنجز (4.00)، ونسبة مئوية (80.0%)، وبتقدير مرتفع.

وتعلّل الباحثة بأنّ المعلم يتّبع مجموعة من الطّرق من أجل تحقيق عمله بأفضل صورة، وذلك من خلال طريقة العرض للمادّة العلمية، والاهتمام بتحقيق أهداف المحتوى التّعليمي، واستخدام الوسائل التّعليمية الفعّالة الحديثة، وتوفير بيئة تعليمية محفّزة، ومشجّعه للتّعليم. حيث تتّفق هذه النّتيجة مع دراسة علي ومحمد (2021) بأنّ التّفاني والانهماك في العمل ينعكس إيجابيا على بيئة العمل.

4) التّمية المهنية

يتّضح من نتائج الجدول (10.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال التّمية المهنية تراوحت ما بين (3.45-4.06)، وجاءت فقرة "أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (4.06)، وبنسبة مئوية (81.2%)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أشارك في المسابقات البحثية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.45)، وبنسبة مئوية (69.0%)، وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال التّمية المهنية (4.79)، وبنسبة مئوية (75.8%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النّتيجة إلى أنّ مفهوم التّطور المهني لدى المعلم واضح، وذلك من خلال تعزيز مشاركته في الدّورات التّدريبية، من أجل تحقيق تنمية مهنية شاملة لديه.

حيث تتّفق هذه النّتيجة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) والتي أظهرت بضرورة تحفيز المعلمين لإنجاز مهامهم من خلال تنمية الرّقابة الدّاتية، وتشجيع المعلمين من خلال التّناء عليهم، وتقدير الجهود الشخصية التي يقومون بها، وتقديم الحوافز، وتنظيم دورات تدريبية، وورش عمل للمعلمين بشأن الأداء الوظيفي، وأساليب الارتقاء بمستواه.

2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات

1.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة التّمر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تعزى هذه النتيجة إلى النظرة المتساوية ما بين المعلمين والمعلمات حول مفهوم التّمر الإداري، حيث يعدّ مشكلة كبيرة في كافة الإدارات والمؤسسات في مختلف أنحاء العالم، كونه يثير المشاكل، ويعيق العمل، ويؤخر الإنجازات، حيث يعدّ التّمر الإداري شكلاً من أشكال الفساد الإداري الذي يدمر المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويحبط العاملين فيها، ويقوّض من انتمائهم للعمل، ممّا يدفعهم للتّمرد على رؤسائهم أو التّمرد على بعضهم البعض. وبما أنّ التّمر الإداري ضرب من الفساد الإداري، فإنّ ممارسته تؤدّي إلى ضرب مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، وتتمرّ موظفي المؤسسات على مديريها أو العكس، وتحويل الولاء من رئيس المؤسسة إلى ممارس التّمر، كل ذلك يؤدّي إلى انشغال المؤسسات في مشكلات تستهلك طاقتها، وتحدّ من إنجازاتها.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة غنيم (2020) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من الذكور والإناث حول جميع أبعاد التّمر في مكان العمل.

كما اختلف هذه النتيجة مع دراسة مهيدات (2019) والتي أظهرت بأن هناك فروقاً إحصائية حول درجة التّمرّ الإداري تعزى لمتغيّر الجنس.

2.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي. أظهرت النتائج بأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته باستثناء مجال التّمرّ الاجتماعي كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته باستثناء مجال التّمرّ الاجتماعي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال التّمرّ الاجتماعي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح بكالوريوس. تعزى النتيجة إلى أنّ المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، يدركون بأنّ التّمرّ الإداري يتسم بالندرة، وعدم التّوفّر في المدارس؛ كونهم يتّبعون إلى منظومة القيادة الأخلاقية، متمثلة بالإدارة المدرسية، تسعى دائماً إلى تطوير مدرستها، من خلال سعيها الدائم نحو انتشار الأخلاق الحميدة بين أعضاء هيئة التدريس، كما يلاحظ أيضاً بأنّ مفهوم التّمرّ الاجتماعي عند بعض المعلمين غير واضح ومفهوم. وتعزو الباحثة الفروق لصالح بكالوريوس، بسبب التنافس الموجود في الطبيعة البشرية بين أفراد المهنة الواحدة فقد يشعر المعلمون من حملة البكالوريوس أنّ المعلمين من حملة الماجستير فأعلى، قد يشعرونهم بالفوقية، لكن هذه مجرد مشاعر تنم عن التنافس، والسعي للتطوير المهني نحو الأفضل.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (2020) والتي أظهرت وعي العاملين بجامعة حلوان لأهمية القيادة الأخلاقية، وتحديد مستوى ممارستهم لسلوكات التّمّر الوظيفي.

3.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمّر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة التّمّر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تعزى النتيجة إلى أنّ المعلمين على اختلاف خبرتهم يدركون مفهوم التّمّر الإداري، وسلبياته ومساوئه في حال وجوده في المدارس الحكومية، كون بيئة العمل التي يعملون بها تتّصف بالموادّة والحب والتّعاون، بعيدة عن التّصرفات السّلبية مثال على ذلك عبء العمل الشاق، وحجم الفصل الكبير، ونقص المرافق اللاّزمة، كما أنّ المدير يقدّم سبل الدّعم للمعلّم من أجل دعم استقراره الوظيفي.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول درجة الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

4.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمّر الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ هذه المديرية (رام الله والبيرة، وبيروت) تسعى إلى مواجهة أي مشكلة، أو صعوبات قد تواجه المعلم في مدرسته، كما أنّ طبيعة العلاقة بين المعلمين أنفسهم، وعلاقتهم مع المدير تتميز بالتعاون والألفة، والمحبة بعيدة كل البعد عن المشاكل والكره، وهذا يدلّ على أنّ انتشار التّمرّ الإداري بينهم مرتبط حول ثقافتهم ووعيهم حوله.

حيث تتفق دراسة (Merilainen; M, Koiv; K, Honkanen; H (2019) والتي أظهرت نتائج الدّراسة بأنّ التّمرّ الأكاديمي ظاهرة مرتبطة بالثقافة.

5.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

أظهرت النتائج بأنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على مقياس ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته باستثناء مجال التّمرّ اللفظي كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدّلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته باستثناء مجال التّمرّ اللفظي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة، وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس ممارسة التّمرّ الإداري ومجالاته باستثناء مجال التّمرّ اللفظي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبين أنّ هناك فروقاً في مجال: (التّمرّ الاجتماعي، التّمرّ الجسدي) في المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة بين (مختلط) من جهة وكل من (إناث)، و(ذكور) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (مختلط). كما تبين وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مجال التّمرّ النفسي والدرجة الكلية لمقياس التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة بين (مختلط) و(ذكور)، وجاءت الفروق لصالح (مختلط).

تعزى النتيجة إلى أنّ ممارسة التّمرّ بكافة أشكاله يختلف باختلاف نوع المدرسة (مختلطة أو إناث أو ذكور)، كما تبين بأنّ التّمرّ الاجتماعي والجسدي يكثر في المدارس المختلطة التي يعمل في بيئتها ذكور وإناث حيث تختلف طباعهم، وأفكارهم عن بعضهم البعض فمن البديهي أن يكون هناك نوع من التّمرّ عندهم؛ قد يكون بسبب ضعف التّواصل بينهم، والتنافس الطبيعي بين الذكور والإناث.

وأظهرت نتائج دراسة هارفينشي (Husrevsahi; S, 2015) بأنّ المعلمين يتعرّضون للمهاجمة ضد التّواصل، ويعرضون الصّمت القائم على الإنتاج الدّاتي، وسلوك الخوف أكثر من غيرهم.

6.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق في مقياس الأداء الوظيفي ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي، ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ المؤسّسات التّربوية تسعى إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات الأفراد العاملين فيها، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة؛ لجعل العمل أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المؤسّسات، لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، فأصبحت هذه المؤسّسات تهتمّ بالأفراد العاملين فيها باتباع استراتيجيات وأساليب تعتمد على المؤسسة لرفع مستوى الأداء لدى العاملين ليعود عليهم بنتائج ذات جودة عالية، على ضوء ذلك نجد أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمات في المدارس الحكومية مرتفع، مقارنة بالذكور، كون المعلّمات يشاركن بمجموعة من الدورات التّربوية والمؤتمرات العلمية، التي تحسّن من أدائهم الوظيفي، وتعالج مواطن الضّعف عندهن. ويعود ذلك لطبيعة الإناث، حيث تقوم بمهام متعدّدة، وتتمتّع بقدر من الإحاطة بجميع جوانب الأمور، بحكم كونها مسؤولة عن عدّة أمور وواجبات متعدّدة يتعلّق بكونها ربّة منزل وأمّ وموظّفة.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (2020) حيث أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيّر الجنس لصالح الإناث.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين في المدارس التّانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تعزى لأثر الجنس.

7.2.5 تفسير النتائج المتعلّقة بالفرضية السابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج بأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال الالتزام بمتطلبات الوظيفة كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال الالتزام بمتطلبات الوظيفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.

وتعزى هذه النتيجة بأن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم يدركون مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي لهم، كونه يساعد على تنمية وتطوير الوظيفة، أو المهام التي يقومون بها، حيث إن تحسين الأداء الوظيفي ينمي ويطور الفرد مهنيًا أيضًا، كما تبين بأن بعض المؤهلات العلمية عالية المستوى تهتم بالأداء الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على متطلبات الوظيفة، وذلك من أجل الارتقاء بمستواهم، من أجل الحصول على مكانة وظيفية عالية تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة المساعيد (2020) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تعزى لأثر المؤهل العلمي.

كما تختلف أيضًا مع دراسة (الحواس، 2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، العلاقات) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

8.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الأداء الوظيفي ومجالاته في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة و كل من (أقل من 5 سنوات) ، و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلم الجديد، والقديم يهتمون في عملية تطوير الأداء الوظيفي، كون المعلم المستجد يسعى إلى إثبات ذاته من خلال تحسين مستوى أدائه الوظيفي، وذلك من خلال المشاركة في العديد من الدورات التدريبية التي تقررها مديرية التربية والتعليم لهم، أما المعلم القديم، فله من الخبرة العلمية والعملية ما يجعله متميزاً في أداءه الوظيفي.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تعزى لأثر سنوات الخدمة.

كما تختلف أيضًا مع دراسة المساعيد (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في العمل.

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير عدد المديرية.

وتعزى هذه النتيجة بأن المديرية المذكورة في الاستبيان تهتم بالأداء الوظيفي للمعلمين، حيث تسعى جاهدة إلى تطويره وتميمته، من خلال دعم المعلم بالمشرف التربوي الذي يقدم مجموعة من المقترحات للمعلم حول ضرورة تطوير العملية التعليمية، عن طريق استخدام أساليب التدريس الحديثة التي يجب أن تتبع في المدارس.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة المسوري (2012) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) حول مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية يعزى لمتغير مكان العمل.

10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة. حيث أنّ قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي ومجالّي: (التّمية المهنية، العلاقة مع الزّماء) كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي ومجالّي: (التّمية المهنية، العلاقة مع الزّماء) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة، وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي ومجالّي: (التّمية المهنية، العلاقة مع الزّماء) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) حيث تبين وجود فروق دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الأداء الوظيفي ومجالّي: (التّمية المهنية، العلاقة مع الزّماء) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة بين (إناث) و(ذكور)، وجاءت الفروق لصالح (إناث).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ مفهوم التّمية المهنية مترسخ عند المعلمين، ولكن عند المعلمات بصورة أكبر كونهن يدعن فكرة التطوير والتّحقيق الذاتي في العمل، وأنّ بيئة العمل لديهن تسودها أجواء المحبّة والتّعاون، ممّا يشجعهن نحو العمل بكفاءة، وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهن، وهذا إن دل على أنّ مستوى الثّقافة لديهم عالٍ.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة سوهارنينجيش ومورتيديو (Suharningsih & 2017) حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على أداء المعلم.

11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

للإجابة عن الفرضية الحادية عشر، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين ممارسة التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$)، بين ممارسة التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-0.182^{**})، ويلاحظ أنّ العلاقة بين ممارسة التّمرّ الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين جاءت عكسية سالبة؛ بمعنى أنّه كلّما ازدادت درجة ممارسة التّمرّ الإداري انخفض مستوى الأداء الوظيفي، بمعنى كلّما كان هناك تعاون وتفهم بين طاقم الهيئة التدريسية، أدى ذلك إلى انخفاض ممارسة التّمرّ الإداري.

حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة طه (2020) بأنّ هناك تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمّرة مجتمعة ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ككل.

وترى الباحثة أنّ التّمرّ الإداري يعتبر أحد الظواهر الخطيرة التي يواجهها العاملون في المؤسسات، ولنجاح المدارس بشكل خاص، والمؤسسات التربوية بشكل عام، لا بدّ أن تكون العلاقات بين الأفراد فيها قائمة على الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل، ولأنّ التّمرّ سبب مهم من الأسباب التي تؤثر على العاملين في المؤسسات التربوية، وتؤثر على أدائهم الوظيفي، ونتيجة لذلك

يلاحظ بأن التّمرّ الإداري غير موجود في مدارسنا بسبب تدنيّ متوسّطات الإجابات لدى أفراد عيّنة الدراسة.

12.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشر:

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسة التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية في التنبؤ بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين.

من أجل قياس مدى إسهام (أبعاد ممارسة التّمرّ الإداري) في المدارس الحكومية في التنبؤ بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise).

حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمجالات ممارسة التّمرّ الإداري في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات ممارسة التّمرّ الإداري في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي، ويلاحظ أنّ مجالَي: (التّمرّ الاجتماعي، التّمرّ الجسدي) قد وضحت (14.4%)، من نسبة التباين في مستوى الأداء الوظيفي، أمّا فيما يتعلّق بأبعاد (التّمرّ اللفظي، التّمرّ النفسي)، فإنّها لم تسهم بشكل دالّ إحصائياً في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أنّ قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الأربعة قد كانت متدنية؛ ممّا يشير إلى عدم وجود إشكالية التّساهمية المتعددة (Multicollinearity) التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبّئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: ($y = 4.442 + -.530 + -.347$)، أي كلّما تغيّر

مجال التّمرّ الاجتماعي درجة واحدة يحدث تغيّر طردي موجب في الأداء الوظيفي بمقدار (-.530)،

وكلمًا تغيّر مجال التّمرّ الجسدي درجة واحدة يحدث تغيّر طردي موجب في الأداء الوظيفي بمقدار (347.-).

وتعزى هذه النتيجة إلى درجة توافر التّمرّ الإداري بأشكاله في مدارسنا متدنّية، كون الدّرجة التي حصل عليها منخفضة، وهذا يدلّ على أنّ بيئة العمل في مدارسنا مزدهرة، تتّسم بروح الفريق والتّعاون والرّضا الوظيفي، ممّا أدّى ذلك إلى انخفاض مستوى التّمرّ الإداري.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2021) حيث أظهرت نتائج الدّراسة أنّه يوجد علاقة ارتباطية سالبة بين التّمرّ في العمل وكلا من الرّضا الوظيفي.

وهذا ما أظهرته نتائج دراسة سيفز (Savas 2018) حيث أظهرت نتائج الدّراسة ارتباط الميكافيلية الأعلى بالتّمرّ في مكان العمل في ظلّ ظروف التّفاة التّظيمية العليا.

3.5 تفسير نتائج المقابلة ومناقشتها:

1. تفسير نتائج السّؤال الأوّل: إلى أي مدى يوجد تتمرّ إداري داخل مدرستك؟

بيّنت نتائج السّؤال الأوّل بأنّ تواجد التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية، قليل، أو أنّه غير موجود أصلاً.

وتعزو الباحثة النتيجة بأنّ نجاح الإدارة المدرسية يرتبط بكفاءة المدير في التّعرف على احتياجات معلّميه، ووضع الخطط المناسبة لمعالجة مشاكلهم، وهذا أن دلّ أيضاً بأنّ طبيعة العلاقة ما بين المدير والمعلّم، وبين المعلّمين أنفسهم علاقة تسودها المحبّة والألفة، والتّعاون.

2. تفسير نتائج السؤال الثاني: ما أكثر مظاهر التّمرّ الإداري شيوعاً في مدرستك (لفظي، نفسي،

جسدي) ؟

بيّنت نتائج السؤال الثاني بأنّ إجابات عينة الدّراسة تمحورت حول التّمرّ الإداري اللفظي، والنّفسي، أحد الأنواع المنتشرة في بعض المدارس الحكومية، ولكن بنسبة قليلة، كون فئة المعلّمين من الفئات المثقّفة، علمياً وعملياً، يبتعدون عن الممارسات السّلبية، التي قد تؤثر سلباً على وظيفتهم، وعلى أدائهم الوظيفي.

وتعزو الباحثة بأنّ هناك بعض من المشاكل قد تواجه المعلّم في ميدان عمله، ولكنّه يستطيع التّحكّم بها عن طريق التّعاون مع زملائه المعلّمين.

3. تفسير نتائج السؤال الثالث: هل يمارس مدير مدرستك التّمرّ الإداري عليك أو على زملائك؟

بيّنت نتائج السؤال الثالث بأنّ بعض من المعلّمين يجدون مدير مدرستهم قد يمارس عليهم بعض أشكال التّمرّ الإداري، ولكن ليس بصورة مستمرة.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ مدير المدرسة من أجل أن يحقق أهداف المدرسة، قد يسعى إلى اتّباع أساليب قد تكون شديدة على المعلّمين، مثال على ذلك فرض أساليب الرّقابة على المعلّمين، أو أن يضع لبعض المعلّمين مهام إضافية، من أجل الانتهاء من الأعمال المدرسية بأقرب وقت ممكن.

4. تفسير نتائج السؤال الرابع: ما مستوى أدائك الوظيفي؟

بيّنت نتائج السؤال الرابع بأنّ مستوى الأداء الوظيفي لعينة الدّراسة تراوح ما بين جيد، والممتاز.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن الأداء الوظيفي من المواضيع التي تشغل بال أيّ موظّف، من حيث كيفية تطويره، وتنميته، ومعالجة مواطن الضعف فيه، وتعزيز مواطن القوة، حيث يتبين بأنّ المعلم يسعى إلى تطوير أدائه الوظيفي من خلال المشاركة في مسابقات ومؤتمرات، ودورات تدريبية.

5. تفسير نتائج السؤال الخامس: برأيك هل يؤثر التّمرّ الإداري في المدارس الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة على أداء المعلمين فيها؟

بيّنت نتائج السؤال الخامس بأنّ عينة الدّراسة أكّدت بأنّ هناك علاقة ما بين التّمرّ الإداري والأداء، فكلّما كان هناك تتمرّ كلما انعكس سلبا على الأداء من النّاحية السّلبية.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ المعلمين يتدّمرون من موضوع التّمرّ الإداري كونه يؤثّر على إنتاجيّتهم، وأدائهم الوظيفي، على اعتباره عائقا أمّا تطوير أدائهم الوظيفي، كونه يعكس عليهم الإحباط والتّدمرّ في عملهم.

6. تفسير نتائج السؤال السادس: برأيك هل يوجد علاقة بين درجة ممارسة التّمرّ الإداري في

مدرستك على أدائك أو أداء زملائك؟

بيّنت نتائج السؤال السادس بأنّ هناك علاقة عكسية ما بين درجة ممارسة التّمرّ الإداري في المدرسة على أداء المعلم، وعلى أداء زملائه.

حيث تعلل الباحثة السبب كلما كان جو العمل مشحوناً بالتوتر، والإحباط، والرقابة الشديدة، وضغط كبير في العمل، كلما انعكس ذلك سلباً على أداء المعلم، وعلى علاقته مع زملائه، فبالتالي من الضروري مراعاة شعور المعلمين، والعمل على تقديم الدعم المعنوي لهم من خلال تحسين العلاقة معهم، من أجل أن ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.

4.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، انبثقت عنها عدة توصيات من أهمها:

أولاً: نوصي وزارة التربية والتعليم بوضع اللوائح والقوانين والقواعد التي تعزز السلوك الأخلاقي لدى العاملين، وتوفير أفضل الخدمات من أجل الوصول إلى مستوى عال من أداء المهام.

ثانياً: أن تقوم الإدارة المدرسية على خلق أجواء التعاون والمحبة في المدارس لأداء الأعمال؛ وذلك من أجل القضاء بشكل نهائي على نسب التثمر الإداري في المدارس، بالرغم من نسبته الضئيلة.

ثالثاً: أن تقوم مديرية التربية والتعليم بوضع برامج تدريبية جديدة للمعلمين من أجل التعرف ببنود القوانين التي تحد من السلوكيات غير السوية.

رابعاً: نوصي مديري المدارس بتحويل النقد المستمر لأداء المعلمين إلى نقد بناء الهدف منه دعم المعلم وتحسين أداءه.

خامساً: توفير نهج تحفيزي للحفاظ على الروح المعنوية، ودعم المعلمين لتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة أيضاً.

سادساً: الاهتمام بمتطلبات النمو المهني والوظيفي للمعلمين، وأوضاعهم الاجتماعية، والنفسية، والوظيفية، والمادية، والبحث في الطرق التي ترفع من أدائهم الوظيفي.

سابعاً: تنظيم دورات تدريبية، وورش عمل للمعلمين بشأن الأداء الوظيفي، وأساليب الارتقاء بمستواه .

ثامناً: إجراء دراسات مماثلة، عن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في مواجهة التّمرّ الإداري.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية:

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

أبو الديار، مسعد. (2012). سيكولوجية التمر بين النظرية والعلاج. الكويت: مركز تقويم وتعليم الطفل.

أبو عليم، طالب محمد. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة بعمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو فارة، يوسف. (2009). الجودة والتميز في منظمات الأعمال. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

أحمد، آية الله عبده. (2021). دور التعقل في تعديل العلاقة بين التمر في العمل والرضا الوظيفي لدى العاملات بالوظائف الإدارية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، 13(113)، 115-164.

الإدارة العامة للتخطيط التربوي. (2004). إحصائيات عن التعليم العام في محافظة غزة، غزة: وزارة التربية والتعليم العالي.

الباعدي، جيهان. (2021). سلوك التمر الوظيفي ودوره في الولاء التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في عدد من الكليات في جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك، 24(2)، 57-

.77

بحر، يوسف عبد عطية وأبوسلطان، مياسة سعيد، (2013). الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في مركز وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للدراسات والأبحاث، ع(5): 178-213.

بشمانى، شكيب (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5): 85-100.

بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (5)، 419-432.

الحاج، عبدالملك بن طاهر. (2021). التتمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، 29(2)، 193-218.

الحلبي، ريهام. (2016). مهارات التواصل الإجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.

الحمداني، عبد الحسن عبد الصاحب. (2012). سلوك التتمر لدى الأطفال والمراهقين وعلاقته بالعمر والجنس والترتيب الولادي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.

الحواس، حمد. (2017). نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، جامعة الملك سعود، 33(6)، 276-326.

الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي. (2002). أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(2)، 32-55.

الخبتي، علي بن صالح. (2020). التتمر الإداري، صحيفة الجزيرة، العدد(17465)، تم استرجاعه

في تاريخ 10 آب 2022، من الرابط الالكتروني التالي: [https://www.al-](https://www.al-jazirah.com/2020/20200817/ar5.htm)

[#jazirah.com/2020/20200817/ar5.htm](https://www.al-jazirah.com/2020/20200817/ar5.htm)

الخرامي، عبد الحكيم أحمد. (1999). تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تقييم الاداء.

القاهرة: مكتبة ابن سينا.

درنوني، هدى. (2017). واقع التتمر في الإدارة الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية، (48)، 376-459.

الدسوقي، مجدي. (2016). مقياس السلوك التمرري للأطفال والمراهقين. مصر: دار جوانا للنشر

والتوزيع.

ديل، مارجریت وإيلز، بول. (2002). تقييم مهارات الإدارة، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي،

الرياض: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

راوية، محمد. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع

والتوزيع.

زغبة، طلال، وعريوة، محاد. (2019). أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء في

القطاع العمومي بالجزائر: دراسة لعينة من المجالس الشعبية البلدية. مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، 19. (1)

الزبيدي ناظم. الشمري ولاء. (2021). " تأثير القوانين في سلوكيات التتمر الوظيفي للعاملين في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية: 1 (23):

1009-988

طه، منى حسنين. (2020). دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل: دراسة

تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 6(1)، 41-1.

عاشور، أحمد صقر. (1990). السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

العبادي، إيمان يونس. (2021). التتمر لدى الأطفال. قسم أدب الاطفال مترجم، مركز الكتاب الأكاديمي.

عبد العزيز، حمدي. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التتمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(4)، 392-322.

عبد الله، محمد. (2002). اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء، مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1(14)، 114-139.

عبد المحسن، توفيق. (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.

العتيبي، عبد الله بن محمد. (2015). الحد من التتمر بين الطلبة في المدارس. وزارة التعليم، اللجنة الوطنية للطفولة، برنامج الأمن الأسري الوطني، اليونيسف.

العزوني، هدى. (2020). "أثر التتمر الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية". مجلة بحوث الشرق الأوسط: (57): 173-202.

عكاشة، أسعد أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات -paltel- في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

عوده، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي. إريد: مكتبة الكتابي.

الغالي، طاهر وادريس، وائل. (2007). الإدارة الإستراتيجية - منظور منظور منهجي متكامل. الأردن: دار وائل للنشر.

غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز. (2020). التتمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية في البيئة المصرية، مجلة الإدارة التربوية، 7(28)، 13-82.

غولي، حسن أحمد، العكيلي، جبار وادي(2018). أسباب سلوك التتمر لدى طلاب الصف الأول المتوسط من وجهة نظر المدرسين والمدرسات وأساليب تعديله، مجلة كلية التربية للبنات، 29(3)، 2480-2499.

الفايدي، سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

القرالة، عصمت. (2008). اثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

القيوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة و التنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كامل، محمود كامل. (2018). التتمر الإلكتروني وتقدير الذات لدى عينة من الطلاب المراهقين الصم وضعاف السمع، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طنطا، طنطا، مصر.

الكثيري، خالد غانم محمد. (2021). أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الاهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار سلطنة عمان، مجلة كلية المعارف الجامعة، 32(3)، 34-61.

كعكي، سهام والنصير، دلال. (2021). التتمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 89(89)، -635.

591

كلادة، طاهر. (2010). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. مرقة، رشا منذر. (2013). علاقة التتمر المدرسي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا بالمناخ المدرسي في مدارس مدينة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

المساعد، عائدة. (2020). درجة الإستقواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن. المسوري، أحمد عبد القادر. (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(201)، (665 -688).

المنديل، صيته والسلمي، رباب والشماسي، أريج وزكي، خديجة. (2018). السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التتمر في بيئة العمل، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9)، 68-94.

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

النشار نجلاء، السواح إلهام. (2020). التتمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية

لرية الأسرة العاملة. المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي: 36 (1)

الوهيبي، والسدراني (2020). أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية

في سلطنة عمان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية

والتربوية، العدد (27).

ثالثاً: المصادر والمراجع باللغة الانجليزية

- Asici, H & Aslan, S. (2010). The Analysis of Relationship Between school Bullying and self-Concept Clarity in Adolescence. *International Online Journal of Educational Sciences*. 2(2), 467-485.
- De Wet, C. (2014). Educators' understanding of workplace bullying. *South African Journal of Education*. 34(1), Article 767, <http://www.sajournalofeducation.co.za>.
- Garcia, E. (2011.) **A tutorial on correlation coefficients**, information- retrieval- 18/7/2018. <https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099eadea.pdf>.
- Huma Gulzar, F & Rashid, K. (2020). A Study of the Organizational Stress in Public and Private Sector Secondary School Teachers. *Bulletin of Education and Research*. 42. (1) : 101-110
- Hüsrevsahi, S. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, v15 n5 p1179-1188
- Ismail, HezhaBotan & Sherwani, Karwan H. (2018). An Analysis of the Relationship between Organizational Justice Dimensions with Employee Performance Dimensions: A Case Study of Universities in Kurdistan Region. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, ISSN 2520- 0968 (Online), ISSN 2409- 1294 (Print), March 2018, Vol.4, No.4.
- Meriläinen, M; Käyhkö, K; Kõiv, K; Sinkkonen, H. (2019). Academic bullying among faculty personnel in Estonia and Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(3): 241-261.
- Namie, G & Namie, R. (2009). **The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job**. Naperville, al, sourcebooks, inc.
- Robbins, J. & Wiersema, M. (1995), "A Resource Based Approach to Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio inter Relationships and Corporate Financial Performance" *Strategic Management Journal*, 16(4): 277-299.
- Safe work Australia. (2016). **Guide for Preventing and Responding to Workplace Bullying**. Retrieved August 10, 2022, Website : <https://www.safeworkaustralia.gov.au>.

- Savas, A. (2018). The Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Bullying and Machiavellianism. **European Journal of Educational Management**, 1 (1): 17 – 25.
- Shahrour, G; Dardas, L; Al-Khayat, A; Al-Qasem, A.(2020). Prevalence, Correlates, and Experiences of School Bullying among Adolescents: A National Study in Jordan. **School Psychology International**, 41 (5): 430-45.
- Smith, Peter K. (2016).Bullying: Definition, Types, Causes, Consequences and Intervention, **Social and Personality Psychology Compass**, 10(9), 519-532.
- Suharningsih & Murtedjo. (2017). Role of Organizational Culture on the Performance Primary School Teachers. **Journal of Education and Learning**, 6(1): 95-101.
- Sweeney, Paul. (2007).Organizational chaos and relative powerlessness, Breeding ground for bullies. **Academy of management perspective**, 21(2), 27-28.
- Wheelen, T & Hunger, D. (2008). "**Strategic Mangement and Business policy**" , 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
- Yangin, D & Elma, C.(2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. **Universal Journal of Educational Research**, 5(3): 325-333.

الملاحق

- أدوات الدراسة قبل التحكيم
- قائمة المحكمين
- أدوات الدراسة بعد التحكيم (الصدق الظاهري)
- أدوات الدراسة الموزعة على العينة الأساسية
- كتاب تسهيل مهمة



الملحق (أ): أدوات الدراسة قبل التحكيم

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي بعنوان: "درجة ممارسة التّتمرّ الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلّمين في فلسطين". ولما كنتم من أهل العلم والدراية والاهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجّه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقاييس الدّراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللّغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هذه الأدوات بالصّورة المناسبة لتحقيق أهداف الدّراسة.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: نورا هاشم صنوبر

بإشراف: الدكتور جمال بحيص

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة	التخصّص

القسم الأول - المعلومات والبيانات الشخصية:
الرجاء وضع إشارة (X) أمام إجابة تناسب ووضعك
الجنس: ذكر أنثى
المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
المديرية: رام الله والبيرة بيرزيت
نوع المدرسة: إناث ذكور مختلطة
القسم الثاني - مقاييس الدراسة

أولاً: مقياس التّمر الإداري

تعرّف كعكي والتّصير (2021: 602) التّمر الإداري بأنّه: "ممارسة المهام والواجبات الإدارية التي تتمّ عن التّسلط والتّرهيب والسلوكات التّنظيمية التي تهدف إلى استبعاد الآخر، ويوضّح ميل رؤساء العمل إلى السّيطرة والهيمنة على المرؤوسين ومضايقتهم بالتّسلط والتّعنيف"، سيطوّر هذا المقياس بهدف استخدامه كأداة موضوعية في تشخيص التّمر الإداري في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وبالاستعانة بمقياس التّمر الإداري في دراسة (كعكي والتّصير، 2021)، ودراسة (عبد العزيز، 2020)، دراسة (غنيم، 2020)، إضافةً إلى دراسة: (هدى، 2017)، وبناءً على ذلك صيغت فقرات المقياس في صورته الأولى. وقد شمل المقياس في صورته الأولى (36) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، تُصحح كالاتي: تنطبق تماماً (5) درجات، تنطبق كثيراً (4) درجات، تنطبق إلى حد ما (3) درجات، تنطبق قليلاً (2) درجة، لا تنطبق (درجة واحدة).

الرقم	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
		ملائمة	غير ملائمة	منا سية	غير مناسبة	
المجال الأول - التّمر الاجتماعي						
1	يُشعر المدير المعلمين بالحقد في تعامله معهم					

					يحرص مدير المدرسة على محاولة قطع الاتصال والتواصل بين المعلمين		2
					يسعى المدير لتكوين الشلل والأحزاب داخل المدرسة		3
					يمتتع المدير عن مشاركة معلميه مناسباتهم الاجتماعية		4
					يحرص المدير الأصدقاء من المعلمين ليفرق بينهم		5
					لا يحترم المدير خصوصيات المعلمين		6
					لا يطبق المدير الأنظمة والقوانين على نفسه بل على المعلمين فقط		7
المجال الثاني- التتمر اللفظي							
					يتلفظ المدير بألفاظ سيئة وغير مناسبة عند الحديث مع معلميه		8
					يتعمد المدير رفع صوته ومقاطعة الحديث أثناء التحدث مع المعلمين		9
					ينعت المدير المعلمين بألقاب وصفات لا تليق بالمعلم		10
					يقلل المدير من قيمة الأعمال التي يقوم بها المعلم		11
					يستخدم المدير فعل الأمر بكثرة		12
					أنتقى الأوامر بصورة متسلطة ومتكررة من المدير		13
					يتعمد المدير استخدام السخرية ضد المعلمين		14
					يقوم المدير بمنع زملائي من الحديث معي		15
المجال الثالث- التتمر النفسي							
					أعاقب وحدي عند حدوث خطأ في العمل مع أن المسؤولية تقع على جميع		16
					يتعمد المدير إبقائي ساعات إضافية للعمل بعد الدوام		17

					أعرض إلى حرمان من المكافآت وشهادات الشكر والتقدير دون أي سبب	18
					أعرض لنقد ورقابة شديدة من قبل المدير للأعمال التي أقوم بها	19
					يتعمد المدير عدم اشراكي في اتخاذ القرارات	20
					يهدد المدير نقلي من المدرسة دون سبب	21
					يسحب المدير مني الصلاحيات دون أي مبرر	22
					يوكل المدير لي مهام لا تتناسب مع طبيعة عملي	23
					يستخدم المدير التخويف والترهيب في تعامله مع المعلمين	24
					يتجاهل المدير استفسارات المعلمين ولا يرد عليها	25
					يوجه المدير إهانات غير مباشرة ويسخر من المعلمين	26
					يتعدى المدير على ممتلكات المعلم الخاصة	27
					يتعمد المدير التقليل من شأن معلميه	28
					يكلفني المدير بمهام إضافية بشكل دائم	29
					يرفض المدير طلب أي اجازة أو تدريب أو ترقية	30
					يقوم المدير بالضغط على المعلم بشكل غير مبرر لإنجاز العمل	31
المجال الرابع- التتمر الجسدي						
					يستخدم المدير حركات جسدية غير لائقة بالعمل	32
					عندما يشتد غضب المدير يحطم الأشياء من حوله	33
					يحاول المدير مهاجمتي جسدياً كلما تسنت له الفرصة (رفع اليد، الدفع عمدًا،	34

					(المناوشة الجسدية...)		
					أعرض للتهميش كون بنيتي الجسمية ضعيفة	35	
					يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل.	36	

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي:

يعرّف سلطان (2004:219) الأداء الوظيفي بأنه: "الأثر الصّافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد"، وبالإستعانة بمقياس الأداء الوظيفي في دراسة (المساعد، 2020)، ودراسة (الفقعاوي، 2017)، ودراسة (حسن علي، 2016)، ودراسة (الحلبي، 2016)، وبناءً على ذلك صيغت فقرات المقياس في صورته الأولى. وقد شمل المقياس في صورته الأولى (26) فقرة، تُصَحّح كالاتي: تنطبق تماماً (5) درجات، تنطبق كثيراً (4) درجات، تنطبق إلى حد ما (3) درجات، تنطبق قليلاً (2) درجة، لا تنطبق (درجة واحدة).

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول - المعرفة بمتطلبات الوظيفة						
1	أتصرف بحكمة واتزان في المواقف الطارئة					
2	أشعر بأهمية عملي فأقوم به على أكمل وجه					
3	أنجز الأعمال الموكلة لي بكفاءة					
4	أواظب على الدوام وألتزم بموعد الحضور والمغادرة					
5	أحرص على العمل بروح الفريق					
6	أطبق العدل بين طلبتي					
7	أعمل بروح القوانين والأنظمة في مدرستي					
8	الترم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بعملية بدقة					
9	أنفذ العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطة المعدة مسبقاً					
المجال الثاني - نوعية وكمية العمل المنجز						

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
		ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
10	أنوع في أساليب التدريس					
11	أنمي مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلبة					
12	أوفر بيئة محفزة للتعلم					
13	أعرض المادة العلمية بطريقة منظمة					
14	أمنح وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكتشاف					
15	أستخدم الوسائل التعليمية الحديثة					
المجال الثالث- التنمية المهنية						
16	أشارك في برامج التدريب المختلفة على مستوى المدرسة					
17	أحرص على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير نفسي					
18	أشارك في المسابقات البحثية					
19	أطلع على استراتيجيات التدريس الحديثة					
20	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
المجال الثالث- العلاقة مع الزملاء						
21	أحرص على تبادل الخبرات ومصادر المعرفة مع زملائي					
22	علاقاتي مع زملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة					
23	أشارك زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم					
24	أقوم بالاشتراك مع زملائي في الأبحاث والندوات العلمية					
25	يلتزم كل زميل بأداء عمله وفق الدور الذي أنيط به					
26	العلاقة بين المعلمين قائمة على الثقة والاحترام المتبادل					

مع بالغ شكري وتقديري

الباحثة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الايمل	رقم الهاتف	الجامعة	التخصص	الرتبة	الاسم	الرقم
daoudahmed82@yahoo.com	تم التواصل عن طريق الايمل	جامعة الزرقاء	مناهج التربية	أستاذ مشارك	أحمد عيسى	1
ihabq@yahoo.com	تم التواصل من خلال الايمل	فلسطين التقنية	إدارة	أستاذ مشارك	إيهاب سمير	2
Jaafarabusaa@yahoo.com	972594222637+	جامعة فلسطين التقنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جعفر أبو صاع	3
dr.husamalqasm@gmail.com	تم التواصل عن طريق الايمل	جامعة فلسطين	ادارة تعليمية	استاذ مشارك	حسام القاسم	4
Hakam.hijje@gmail.com	تم التواصل من خلال الايمل	خضوري	مناهج واساليب	أستاذ مشارك	حكم رمضان	5
kkerawani@qou.edu	97258581537+	جامعة القدس	إدارة تربوية	أستاذ	خالد قرواني	6
Suhair.moe@gmail.com	972562501160+	عمان العربية	مناهج وطرق	مدير عام	سهير القاسم	7
sswaitti@qou.edu	تم التواصل عن طريق الايمل	جامعة القدس	فلسفة الادارة	استاذ مساعد	شبلي السويطي	8
mddabous@hotmail.com	تم التواصل من خلال الايمل	جامعة الاستقلال	القياس والتقويم	مدير مركز	محمد دبوس	9
mshahindura@gmail.com	972599258668+	جامعة القدس	إرشاد نفسي وتربوي	أستاذ	محمد شاهين	10
mmosleh@qou.edu	تم التواصل عن طريق الايمل	جامعة القدس	مناهج وطرق	أستاذ	معتصم محمد	11
naghah@qou.edu	972599174252+	جامعة القدس	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	ناصر الأغا	12
nmoghrabi@qou.edu	تم التواصل عن طريق الايمل	جامعة القدس	علم النفس التربوي	استاذ مشارك	نبيل مغربي	13
Jubranwahid@Gmail.Com	تم التواصل عن طريق الايمل	لا يعمل حالياً في	تربية- قيادة	-	وحيد جبران	14

الملحق (ب): قائمة المحكمين

الملحق (ت): أدوات الدراسة الموزعة على العينة الاستطلاعية
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي
المعلم/ة المحترم/ة
تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة "درجة ممارسة التتمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: نورا هاشم صنوبر

بإشراف: الدكتور جمال بحيص

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامّة

A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس ()	ماجستير فأعلى ()
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()
A4	المديرية	رام الله والبيرة ()	بيروت ()
A5	نوع المدرسة	اناث ()	ذكور ()
			مختلط ()

الجزء الثاني: أولاً- مقياس التمر الإداري

الرقم	الفقرة	تطبق تماماً	تطبق كثيراً	تطبق إلى حد ما	تطبق قليلاً	لا تتطبق
المجال الأول- التمر الاجتماعي						
	يُشعر المدير المعلمين بالكراهية في تعامله معهم					
	يتعمد المدير قطع الاتصال والتواصل بين المعلمين					
	يسعى المدير لتكوين الشلل داخل المدرسة					
	يتغاضى المدير عن مشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية					
	يحرص المدير الأصدقاء من المعلمين للتفريق بينهم					
	يتدخل المدير في خصوصيات المعلمين					
	يطبق المدير الأنظمة والقوانين على المعلمين فقط					
المجال الثاني- التمر اللفظي						
	يتلفظ المدير بألفاظ سيئة غير مناسبة عند الحديث مع المعلمين					
	يتعمد المدير رفع صوته أثناء الحديث مع المعلمين					
	يتعمد المدير مقاطعة الحديث أثناء تحدث المعلمين مع بعضهم					
	ينعت المدير المعلمين بصفات لا تليق بهم					
	يقلل المدير من قيمة الأعمال التي يقوم بها المعلمين					
	يستخدم المدير فعل الأمر بكثرة في تعامله مع المعلمين					
	يصدر المدير تعليماته للمعلمين بصورة متسلطة					
	يتعمد المدير استخدام السخرية ضد المعلمين					

الرقم	الفقرة	تتطبق تماماً	تتطبق كثيراً	تتطبق إلى حد ما	تتطبق قليلاً	لا تتطبق
	يحرص المدير المعلمين على تجنب الحديث مع أحد المعلمين					
المجال الثالث - التتمر النفسي						
17.	يعاقب المدير فئة من المعلمين دون غيرهم عند حدوث خطأ في العمل دون معاقبة المشاركين في					
18.	يتعمد المدير حرمان فئة من المعلمين من المكافآت بما فيها شهادات الشكر والتقدير دون أي سبب					
19.	يستخدم المدير النقد السلبي ضد المعلمين عند قيامهم ببعض الأعمال					
20.	يتعرض المعلمون لرقابة شديدة من قبل المدير في الأعمال التي يقومون بها					
21.	يتعمد المدير عدم اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات					
22.	يقوم المدير بتهديد بعض المعلمين بنقلهم من					
23.	يستخدم المدير التخويف أو الترهيب في تعامله مع					
24.	يتجاهل المدير استفسارات المعلمين من خلال عدم					
25.	يوجه المدير إهانات غير مباشرة بما فيها السخرية					
26.	يتعدى المدير على ممتلكات المعلم الخاصة					
27.	يتعمد المدير التقليل من شأن معلميه					
28.	يكلف المدير المعلمين بمهام إضافية في العمل					
29.	يرفض المدير طلبات المعلمين مثل (إجازة أو تدريب					
30.	يضغط المدير على المعلمين بشكل غير مبرر					
المجال الرابع - التتمر الجسدي						
31.	يستخدم المدير حركات جسدية غير لائقة بالعمل					
32.	يحطم المدير الأشياء من حوله عندما يشتد غضبه					
33.	يحاول المدير مهاجمة المعلمين جسدياً كلما تسنت له الفرصة (رفع اليد، الدفع عمداً...)					
34.	يلوي المدير يد المعلم بحجة المزح معه					

الرقم	الفقرة	تطبق تماماً	تطبق كثيراً	تطبق إلى حد ما	تطبق قليلاً	لا تتطبق
35.	يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل (المناوشة الجسدية ...)					
36.	يضغط المدير على أيدي المعلمين عندما يقوم					

الجزء الثالث: مقياس الأداء الوظيفي:

الرقم	الفقرة	تطبق تماماً	تطبق كثيراً	تطبق إلى حد ما	تطبق قليلاً	لا تتطبق
المجال الأول- الالتزام بمتطلبات الوظيفة						
	أتصرف بحكمة في المواقف الطارئة					
	أقوم بعمل على أكمل وجه					
	أنجز الأعمال الموكلة لي بكفاءة					
	ألتزم بموعد الحضور والمغادرة					
	أحرص على العمل بروح الفريق					
	أعدل بين طلبتي في المدرسة					
	ألتزم بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة					
	ألتزم بالتعليمات عند القيام بعمل بدقة					
	أنفذ مهام العمل المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً					
المجال الثاني- نوعية العمل المنجز						
	أنوع في أساليب التدريس					
	أنمي مهارات الإبداع لدى الطلبة					
	أوفر بيئة محفزة للتعلم					
	أقدم المادة العلمية بطريقة منظمة					
	أمنح وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف					
	أستخدم الوسائل التعليمية الفعالة					
المجال الثالث- التنمية المهنية						
	أشارك في برامج التدريب المختلفة على مستوى					
	أحرص على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير					
	أشارك في المسابقات البحثية					

الرقم	الفقرة	تتطبق تماماً	تتطبق كثيراً	تتطبق إلى حد ما	تتطبق قليلاً	لا تتطبق
	أطلع على استراتيجيات التدريس الحديثة					
	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
	أتابع التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في مجال					
المجال الرابع - العلاقة مع الزملاء						
	أحرص على تبادل الخبرات مع زملائي					
	أبني علاقات طيبة مع زملائي في العمل					
	أشارك زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم					
	أقوم بالاشتراك مع زملائي في الأنشطة بما فيها (الأبحاث والندوات العلمية وورش العمل)					
	أنجز العمل المشترك مع زملائي على أكمل وجه					
	أحترم زملائي المعلمين					

الملحق (ج):
أدوات الدّراسة (مطبّق على العيّنة الأساسية)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة "درجة ممارسة التتمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: نورا هاشم صنوبر

بإشراف: الدكتور جمال بحيص

الجزء الأول - البيانات الشخصية والعامّة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()	
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس ()	ماجستير فأعلى ()	
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()	أكثر من 10 سنوات ()
A4	المديرية	رام الله والبييرة ()	بييرزيت ()	
A5	نوع المدرسة	اناث ()	ذكور ()	مختلط ()

الجزء الثاني: أولاً- مقياس التمر الإداري

الرقم	الفقرة	تتطبق تماماً	تتطبق كثيراً	تتطبق إلى حد ما	تتطبق قليلاً	لا تتطبق
المجال الأول- التمر الاجتماعي						
1.	يُشعر المدير المعلمين بالكراهية في تعامله معهم					
2.	يتعمد المدير قطع الاتصال والتواصل بين المعلمين					
3.	يسعى المدير لتكوين الشلل داخل المدرسة					
4.	يتغاضى المدير عن مشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية					
5.	يحرص المدير الأصدقاء من المعلمين للتفريق بينهم					
6.	يتدخل المدير في خصوصيات المعلمين					
7.	يطبق المدير الأنظمة والقوانين على المعلمين فقط					
المجال الثاني- التمر اللفظي						
8.	يتلفظ المدير بألفاظ سيئة غير مناسبة عند الحديث مع المعلمين					
9.	يتعمد المدير رفع صوته أثناء الحديث مع المعلمين					
10.	يتعمد المدير مقاطعة الحديث أثناء تحدث المعلمين مع بعضهم					
11.	ينعت المدير المعلمين بصفات لا تليق بهم					
12.	يقلل المدير من قيمة الأعمال التي يقوم بها المعلمين					
13.	يستخدم المدير فعل الأمر بكثرة في تعامله مع المعلمين					
14.	يصدر المدير تعليماته للمعلمين بصورة متسلطة					
15.	يتعمد المدير استخدام السخرية ضد المعلمين					
16.	يحرص المدير المعلمين على تجنب الحديث مع أحد المعلمين					
المجال الثالث- التمر النفسي						
17.	يعاقب المدير فئة من المعلمين دون غيرهم عند حدوث خطأ في العمل دون معاقبة المشاركين في الخطأ					
18.	يتعمد المدير حرمان فئة من المعلمين من المكافآت بما فيها شهادات الشكر والتقدير دون أي سبب					

الرقم	الفقرة	تتطبق تماماً	تتطبق كثيراً	تتطبق إلى حد ما	تتطبق قليلاً	لا تتطبق
19.	يستخدم المدير النقد السلبي ضد المعلمين عند قيامهم ببعض الأعمال					
20.	يتعرض المعلمون لرقابة شديدة من قبل المدير في الأعمال التي يقومون بها					
21.	يتعمد المدير عدم اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات					
22.	يقوم المدير بتهديد بعض المعلمين بنقلهم من المدرسة					
23.	يستخدم المدير التخويف أو الترهيب في تعامله مع					
24.	يتجاهل المدير استفسارات المعلمين من خلال عدم الرد					
25.	يوجه المدير إهانات غير مباشرة بما فيها السخرية من					
26.	يتعدى المدير على ممتلكات المعلم الخاصة					
27.	يتعمد المدير التقليل من شأن معلميه					
28.	يكلف المدير المعلمين بمهام إضافية في العمل					
29.	يرفض المدير طلبات المعلمين مثل (اجازة أو تدريب أو					
30.	يضغط المدير على المعلمين بشكل غير مبرر لإنجاز					
المجال الرابع- التتمر الجسدي						
31.	يستخدم المدير حركات جسدية غير لائقة بالعمل					
32.	يحطم المدير الأشياء من حوله عندما يشتد غضبه					
33.	يحاول المدير مهاجمة المعلمين جسدياً كلما تسنت له الفرصة (رفع اليد، الدفع عمداً...)					
34.	يلوي المدير يد المعلم بحجة المزح معه					
35.	يستخدم المدير العنف الجسدي في التعامل اليومي بالعمل (المناوشة الجسدية ...)					
36.	يضغط المدير على أيدي المعلمين عندما يقوم					

الجزء الثالث: مقياس الأداء الوظيفي:

الرقم	الفقرة	تتطبق تماماً	تتطبق كثيراً	تتطبق إلى حد ما	تتطبق قليلاً	لا تتطبق

الرقم	الفقرة	تطبيق تماماً	تطبيق كثيراً	تطبيق إلى حد ما	تطبيق قليلاً	لا تتطبق
المجال الأول - الالتزام بمتطلبات الوظيفة						
	أتصرف بحكمة في المواقف الطارئة					
	أقوم بعملتي على أكمل وجه					
	أنجز الأعمال الموكلة لي بكفاءة					
	ألتزم بموعد الحضور والمغادرة					
	أحرص على العمل بروح الفريق					
	أعدل بين طلبتي في المدرسة					
	ألتزم بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة					
	ألتزم بالتعليمات عند القيام بعملتي بدقة					
	أنفذ مهام العمل المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً					
المجال الثاني - نوعية العمل المنجز						
	أنوع في أساليب التدريس					
	أنمي مهارات الإبداع لدى الطلبة					
	أوفر بيئة محفزة للتعلم					
	أقدم المادة العلمية بطريقة منظمة					
	أمنح وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف					
	أستخدم الوسائل التعليمية الفعالة					
المجال الثالث - التنمية المهنية						
	أشارك في برامج التدريب المختلفة على مستوى					
	أحرص على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير					
	أشارك في المسابقات البحثية					
	أطلع على استراتيجيات التدريس الحديثة					
	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
	أتابع التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في مجال					
المجال الرابع - العلاقة مع الزملاء						
	أحرص على تبادل الخبرات مع زملائي					
	أبني علاقات طيبة مع زملائي في العمل					

الرقم	الفقرة	تطبيق تماماً	تطبيق كثيراً	تطبيق إلى حد ما	تطبيق قليلاً	لا تتطبق
	أشارك زملائي في إنجاز المهام الموكلة إليهم					
	أقوم بالاشتراك مع زملائي في الأنشطة بما فيها (الأبحاث والندوات العلمية وورش العمل)					
	أنجز العمل المشترك مع زملائي على أكمل وجه					
	أحترم زملائي المعلمين					

الملحق (ح):
أسئلة المقابلة

1. السؤال الأول: إلى أي مدى يوجد تنمّر إداري داخل مدرستك؟
2. السؤال الثاني: ما أكثر مظاهر التّمّر الإداري شيوعاً في مدرستك (لفظي، نفسي، جسدي)؟
3. السؤال الثالث: هل يمارس مدير مدرستك التّمّر الإداري عليك أو على زملائك؟
4. السؤال الرابع: ما مستوى أدائك الوظيفي؟
5. السؤال الخامس: برأيك هل يؤثر التّمّر الإداري في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة على أداء المعلمين فيها؟
6. السؤال السادس: برأيك هل يوجد علاقة بين درجة ممارسة التّمّر الإداري في مدرستك على أدائك أو أداء زملائك؟

الملحق (خ): كتاب تسهيل المهمة

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies</p> <p>Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email: fgs@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا</p> <p>رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني: fgs@qou.edu</p>
--	---	---

Ref :

الرقم: ع. د. ب. ع. / 1183 / 22

Date :

التاريخ: 2022 / 08 / 6

حضرة د. محمد مطر المحترم
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي
وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (نورا هاشم علي صنوبر)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والإشراف التربوي" بعنوان: (درجة ممارسة التمر الإداري في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في فلسطين). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في إعداد رسالتها وتوزيع أدوات الدراسة المتعلقة بها في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. محمد شاهين

عميد الدراسات العليا



نسخة:

• الملف.