



برنامج إرشادى لخفض الإستقواء الإداري وأثره فى الدافعية المهنية لدى العاملين بجامعة الأزهر

إعداد

أ.د/ ربيع شعبان عبد العليم يونس

استاذ الصحة النفسية

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

د/ خالد على عبد السميع حسين

مدرس الصحة النفسية

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

د/ ابراهيم الصاوي سيد احمد إبراهيم

مدرس علم النفس التعليمى والإحصاء التربوي

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

برنامج إرشادي لخفض الإستقواء الإداري وأثره في الدافعية المهنية لدى العاملين بجامعة الأزهر

ربيع شعبان عبد العليم يونس^١، ابراهيم الصاوي سيداحمد ابراهيم^٢، خالد على عبد
السميع حسين^٣.

^١ استاذ الصحة النفسية كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

^٢ مدرس علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة
الأزهر

^٣ مدرس الصحة النفسية كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

البريد الإلكتروني: rabieyounes.197@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على فعالية برنامج إرشادي لخفض سلوك الإستقواء الإداري
وأثره في الدافعية المهنية لدى العاملين بجامعة الأزهر، بلغ عدد المشاركون في البحث (٢٠) موظفاً
تراوحت أعمارهم بين (٥٠-٥٥) عاماً، بمتوسط عمري (٥٢,٤٥) عاماً، وانحرف معياري (١,٩٠٤)،
تم تقسيمهم إلى مجموعتين: إحداهما تجريبية وعددها (١٠) موظفين، وأخرى ضابطة وعددها
(١٠) موظفين، وقام الباحثون بتطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في مقياسي الإستقواء الإداري،
والدافعية المهنية، والبرنامج الإرشادي، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الإستقواء
الإداري في القياسين القبلي والبعدي، لصالح القياس البعدي، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية والضابطة على مقياس سلوك
الإستقواء الإداري، في القياس البعدي، لصالح أفراد المجموعة التجريبية، ولا توجد فروق ذات
دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الإستقواء
الإداري في القياسين البعدي والتتبعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب
درجات أفراد مجموعة ضحايا (المجموعة التجريبية) على مقياس الدافعية المهنية في القياسين
القبلي والبعدي، لصالح القياس البعدي، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي
رتب درجات أفراد ضحايا أفراد المجموعتين (التجريبية والضابطة) على مقياس الدافعية المهنية،
في القياس البعدي، لصالح ضحايا أفراد المجموعة التجريبية، ولا توجد فروق ذات دلالة
إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد مجموعة ضحايا سلوك الاستقواء على مقياس الدافعية
المهنية في القياسين البعدي والتتبعي.

الكلمات المفتاحية: سلوك الإستقواء الإداري، الدافعية المهنية، العاملين بجامعة الأزهر.



A Counseling Program to Reduce Administrative Bullying and Its Impact on Professional Motivation among Employees at Al-Azhar University

Rabea Shaaban Abdel-Aleem Younis¹, Ibrahim Al-Sawy Sayed Ahmed Ibrahim², Khaled Ali Abdel-Samea Hussein³

¹ Professor of Mental Health, Faculty of Education (Boys), Cairo – Al-Azhar University

² Lecturer of Educational Psychology and Educational Statistics, Faculty of Education (Boys), Cairo – Al-Azhar University

³ Lecturer of Mental Health, Faculty of Education (Boys), Cairo – Al-Azhar University

Email: rabieyounes.197@azhar.edu.eg

ABSTRACT:

The study aimed to examine the effectiveness of a counseling program in reducing administrative bullying behavior and its impact on professional motivation among employees at Al-Azhar University. The research sample consisted of 20 employees, aged between 50 and 55 years, with a mean age of 52.45 years and a standard deviation of 1.904. Participants were divided into two groups: an experimental group (n = 10) and a control group (n = 10). The researchers applied study instruments, which included the Administrative Bullying Scale, the Professional Motivation Scale, and the counseling program. The results indicated statistically significant differences in the mean rank scores of the experimental group on the Administrative Bullying Scale between the pre- and post-measurements, in favor of the post-measurement. Additionally, there were statistically significant differences between the mean rank scores of the experimental and control groups on the post-measurement of the Administrative Bullying Scale, in favor of the experimental group. However, no statistically significant differences were found between the post- and follow-up measurements for the experimental group on the same scale. Furthermore, there were statistically significant differences in the mean rank scores of the victims (experimental group) on the Professional Motivation Scale between the pre- and post-measurements, in favor of the post-measurement. Significant differences were also found between the experimental and control group victims on the post-measurement of the Professional Motivation Scale, favoring the experimental group. However, no statistically significant differences were observed between the post- and follow-up measurements on the Professional Motivation Scale among the victims of bullying behavior.

Keywords: Administrative Bullying Behavior, Professional Motivation, Employees at Al-Azhar University.

المقدمة:

يعد العنصر البشري من الموارد الرئيسية للإنتاج، ومن أهم المصادر التي تؤدي إلى تقدم وازدهار المنظمات في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، حيث أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها وغاياتها إلا بتوافر العنصر البشري المؤهل، بالإضافة إلى أن العنصر البشري يعد رأس المال والثروة الحقيقية للمنظمات التي تسعى من خلاله إلى تحقيق الميزة التنافسية نظراً لما يمتلكه من مخزون ورصيد معرفي. ونتيجة لما سبق يجب أن تولي المنظمات ممثلة بإدارتها الأفراد العاملين جل اهتمامهم من خلال حسن المعاملة واللباقة، وتوفير جميع إحتياجاتهم ورغباتهم. إذ ظهرت في العديد من المنظمات الكثير من السلوكيات التي تتم ممارستها من قبل القائمين على رأس العمل تجاه العاملين لديهم والتي من شأنها تؤثر سلباً بدرجة أو بأخرى على بيئة العمل مثل الظلم والاضطهاد، والاستقواء له الأثر السلبي على أداء العاملين وإمكانية بقائهم في المنظمة في ظل وجود بيئات عمل غير آمنة وغير مستقرة. ويعد الإستهقواء الإداري مشكلة للعديد من المنظمات في الوقت الحالي، بغض النظر عن الحجم والقطاع. ويواجه هذا السلوك المعادي للمجتمع المنظمات العاملة في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء (ikyanyon & ucho, 2013).

ويعد الإستهقواء الإداري من السلوكيات السلبية التي يتعرض لها الأفراد في مكان العمل بشكل مستمر حيث تتم معاملتهم بشكل سيء من قبل الآخرين في بيئة العمل. وتشير العديد من الدراسات في هذا المجال مثل (Mete & Sökmen, 2016) إلى أن الإستهقواء الإداري يمكن وصفه بأنه الحالة التي يعامل بها الأفراد العاملين في المنظمات بالسخرية والمنهجة وسوء المعاملة أو الإقصاء الاجتماعي في أماكن العمل.

ويُعد الإستهقواء الإداري أحد أنماط الإستهقواء المهني الذي يُمارس داخل بيئات العمل من قبل أصحاب السلطة أو الزملاء، ويأخذ أشكالاً متعددة مثل الإقصاء، الإنتقادات الجارحة، التهديد، والتقليل من الكفاءة المهنية. (Einarsen et al, 2020)

ومما يميز هذا السلوك كونه متكرراً، غير مرغوب فيه، ويؤدي إلى خلق بيئة عمل عدائية تؤثر سلباً في الصحة النفسية والرضا الوظيفي للموظف. (Salin, 2003)

وفي السياقات الجامعية، غالباً ما يُمارس الإستهقواء الإداري من خلال استخدام السلطة الأكاديمية أو الإدارية بشكل غير مشروع، مما يضعف الدافعية المهنية لدى المنتسبين ويزيد من احتمال الانسحاب النفسي والوظيفي. (Branch et al., 2013)

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن ضحايا الإستهقواء الإداري يعانون من آثار نفسية ومهنية ممتدة تشمل الإجهاد الوظيفي، الإحتراق النفسي، وانخفاض جودة الحياة المهنية. فقد كشفت مراجعة منهجية حديثة أن الإستهقواء في بيئة العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة مستويات القلق والإكتئاب وتراجع الأداء الوظيفي، خاصة في بيئات العمل الحساسة كالقطاع الصحي والتعليمي. (Galanis et al., 2024)

ويعتبر (Yahaya et al, 2012) الإستهقواء الإداري شكلاً من أشكال الإجهاد والمتمثلة بإحداث آثار وعواقب سلبية على صحة الأفراد العاملين، وبالتالي تعرضهم إلى أعراض جسدية ونفسية مثل حدوث حالات من القلق والاضطراب والاكتئاب، بالإضافة إلى التذبذب وعدم الاستقرار في الحالة المزاجية والشخصية للأفراد.

وترتبط ظاهرة الإستقواء الإداري بانخفاض مستويات الدافعية المهنية لدى العاملين، حيث يؤدي التعرض المستمر لسلوكيات عدائية من قبل الرؤساء أو الزملاء إلى تقويض الشعور بالكفاءة الذاتية والانتماء الوظيفي. وتشير الأدبيات إلى أن بيئة العمل السلبية الناتجة عن الإستقواء الإداري تُسهم في إضعاف الإلتزام المهني وتقلل من الرغبة في تحقيق الإنجاز أو المساهمة في تطوير المؤسسة. (Branch et al., 2013)

كما أوضحت دراسة حديثة أن الإستقواء الإداري يُعد من العوامل المضاغطة التي تستنزف الموارد النفسية للعامل، مما ينعكس على انخفاض مستوى التحفيز الداخلي، وزيادة معدلات الغياب والإنسحاب الوظيفي. (Galanis et al., 2024)

وتُفسّر هذه العلاقة من خلال نظرية استنزاف الموارد (Conservation of Resources Theory)، التي تؤكد أن ضغوط العمل المزمنة تضعف قدرة الأفراد على الحفاظ على مواردهم النفسية، مما يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم المهنية. (Hobfoll, 1989)

كما أظهرت دراسة تطبيقية على فئة من المديرين المتوسطين أن التدخل المؤسسي المنظم أدى إلى خفض ملحوظ في استخدام أساليب الإستقواء، مما يشير إلى فعالية التدخلات الوقائية والإرشادية في الحد من الآثار السلبية لهذه الظاهرة. (Baixauli et al., 2020)

وتُعَدّ الدافعية المهنية من العوامل الجوهرية التي تحدد مستوى أداء الموظف، ومدى التزامه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها. وفي بيئات العمل الجامعي، لا تقتصر العملية الأكاديمية على أعضاء هيئة التدريس فحسب، بل تعتمد بشكل كبير على فاعلية الموظفين الإداريين والفنيين في أداء وظائفهم، لما لهم من دور داعم ومتكامل في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. ومن هذا المنطلق، فإن فهم طبيعة الدافعية المهنية لدى هؤلاء الموظفين يُعد أمراً حيوياً لتحسين كفاءة الأداء الإداري، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل مظاهر التوتر أو الاستقواء التنظيمي داخل بيئة العمل.

وتلعب الدافعية المهنية دوراً أساسياً في تحسين جودة العمل الإداري داخل الجامعة، إذ تُسهم في تعزيز الإلتزام الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والتسرب، وتحفيز الإبداع وحل المشكلات. فقد أشار Armstrong (2023) إلى أن رفع مستوى الدافعية بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الإدارية، كما يُساعد في خلق بيئة عمل صحية ومستقرة. وتدعم هذه النتائج أهمية تفعيل برامج الدعم المؤسسي، مثل التوعية، الوساطة، والإرشاد النفسي، للوقاية من الإستقواء الإداري ومعالجة نتائجه الممتدة على الأفراد والمنظمات.

مشكلة البحث

يعد الإستقواء الإداري أحد إفرازات التطور التكنولوجي والمعرفي الذي أثقل كاهل العامل ووضعه مزيد من الضغوط النفسية والمهنية على عاتقه. ولذلك يتحتم على كافة أفراد المجتمع ومؤسساته مواجهته والتخلص من آثاره السلبية على الفرد والمؤسسة والمجتمع، إن الإستقواء الإداري سلوك مقصود ومتكرر موجه نحو عامل أو مجموعة من العاملين، مما يخلق مخاطر على صحة وسلامة العاملين الجسمية والنفسية والمهنية. وتنعكس آثاره السلبية على المؤسسة حيث قلة الإنتاج وضعف الدافعية المهنية لدى العاملين بها كما وكيفاً، ويزيد من توتر

مناخ بيئة العمل، ويشمل الإهانة أو التخويف أو التهديد، أو النقد المستمر، أو المراقبة المفرضة أو العدوانية والتعليقات السيئة والتقليل من شأن الفرد والإيذاء.

ومن ثم تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى فاعلية برنامج إرشادي انتقائي لخفض سلوك الإستقواء الإداري وأثره في الدافعية المهنية لدى عينة من العاملين بجامعة الأزهر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما إمكانية خفض سلوك الإستقواء الإداري من خلال البرنامج الإرشادي الانتقائي لدى عينة من العاملين بجامعة الأزهر؟
- ٢- ما أثر خفض سلوك الإستقواء الإداري في تعزيز الدافعية المهنية لدى عينة من العاملين بجامعة الأزهر؟
- ٣- ما أثر بقاء البرنامج المستخدم بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء التطبيق؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على مدى فعالية البرنامج الإرشادي في خفض سلوك الإستقواء الإداري لدى عينة من العاملين بجامعة الأزهر.
- ٢- الكشف عن أثر خفض سلوك الإستقواء الإداري الناتج عن البرنامج الإرشادي في تعزيز الدافعية المهنية لدى عينة من العاملين بجامعة الأزهر.
- ٣- التحقق من استمرارية أثر البرنامج الإرشادي في خفض سلوك الإستقواء الإداري بعد مضي فترة زمنية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في محاولة الوصول إلى برنامج يقلل من ممارسة سلوك الإستقواء الإداري لدى عينة من العاملين بجامعة الأزهر ، والكشف عن أثر ذلك في الدافعية المهنية، مما يعود بالنفع على الجامعة وإنتاجها وتحقيق رسالتها، ويمكن تلخيص أهمية البحث في أهمية نظرية وأخرى تطبيقية كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

١. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع الإستقواء الإداري، وهو مجال لا يزال محدود التناول في البحوث الجامعية العربية.
٢. تُبرز العلاقة بين الإستقواء الإداري والدافعية المهنية، وتدعم التفسير النظري لها من خلال إطار نظري يجمع بين نظرية استنزاف الموارد ونظرية القوة التنظيمية.
٣. تقدم أساساً نظرياً لتصميم برامج إرشادية انتقائية يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية التي تعالج المشكلات السلوكية داخل مؤسسات التعليم العالي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

١. قد تُوفّر نتائج الدراسة مؤشرات مهمة للمسؤولين في جامعة الأزهر وغيرها من الجامعات على ضرورة تفعيل سياسات مكافحة الإستقواء الإداري.
٢. قد تسهم في تطوير برامج إرشادية مهنية تسهم في خفض السلوكيات السلبية ورفع الدافعية لدى العاملين.
٣. تقدم أداة تطبيقية (البرنامج الإرشادي الانتقائي) قابلة للتنفيذ، يمكن اعتمادها ضمن جهود تحسين البيئة الوظيفية الجامعية.
٤. تساعد في توعية الإداريين والقيادات الجامعية بأهمية العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء المهني.

مصطلحات البحث

١ - البرنامج الارشادي : Counseling Program

يعرف حامد عبدالسلام زهران (١٩٩٨) البرنامج الارشادي بشكل عام بأنه برنامج مخطط ومنظم في ضوء أسس علمية لتقديم الخدمات الارشادية المباشرة وغير المباشرة فرديا وجماعيا لجميع من تضمهم المؤسسة بهدف مساعدتهم في تحقيق النمو السوي والقيام بالاختيار الواعي المتعقل ولتحقيق التوافق النفسي داخل المؤسسة وخارجها.

٢ - سلوك الإستقواء الإداري : Administrative Bullying Behavior

يعرفه الباحثون اجرائيًا بأنه "مجموعة من السلوكيات العدوانية المتكررة التي يمارسها المسؤولون أو أصحاب السلطة تجاه المرؤوسين في بيئة العمل، والتي تتسم بالتعمد والانتظام، وتهدف إلى الإخضاع أو الإهانة أو التهميش، وتتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية:

- الصراخ المستمر : الاستخدام المتكرر لنبرة صوت مرتفعة أو حادة للتوبيخ أو فرض السيطرة، بطريقة مهينة تؤدي إلى إشعار الموظف بالإذلال أو التهديد.
- النقد المستمر : توجيه انتقادات متكررة وغير بناءة لأداء الموظف، مع تجاهل إنجازاته، بهدف التقليل من قدراته أو بث الشعور بعدم الكفاءة.
- المراقبة المفرطة : متابعة مفرطة ومبالغ فيها لتحركات الموظف أو تفاصيل أدائه، تنطوي على انعدام الثقة وتقييد الاستقلالية المهنية، بما يعيق حرية التصرف والعمل.

٣ - الدافعية المهنية: Professional Motivation

يعرفها الباحثون اجرائيًا بأنها "الدرجة التي يعبر بها الموظف عن تحفيزه الداخلي نحو أداء عمله، وشعوره بالانتماء والارتباط المهني، واستعداده للالتزام والتطور داخل المؤسسة. ويُقاس هذا المفهوم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- التحفيز الذاتي: هو القوة الداخلية التي تدفع الموظف إلى بذل جهد مستمر في أداء عمله، تنبع من رغبة ذاتية في تحقيق الإنجاز والنجاح، وتتمثل في الاستعداد للعمل بحماس دون الاعتماد فقط على الحوافز الخارجية.
- الهوية والانتماء المهني: هو الشعور العميق للموظف بالانتماء لمهنته ومؤسسته، حيث يرى عمله جزءاً من هويته الشخصية، ويشعر بالارتباط والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل وزملائه.
- الالتزام والتطور المهني: هو استعداد الموظف للوفاء بالمسؤوليات المهنية الموكلة إليه، مع السعي المستمر لتحسين مهاراته ومعرفته، والتطور المهني بهدف رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

حدود البحث:

- تحدد نتائج البحث الحالي بعدد من المحددات على النحو الآتي :
- محددات موضوعية: والتي تضمنت متغيرات البحث متمثلة في الإستقواء الإداري والدافعية المهنية
- محددات بشرية: حيث أجري البحث على مجموعة من العاملين بجامعة الأزهر.
- محددات مكانية: والتي تحددت ببعض الإدارات بجامعة الأزهر .
- محددات زمنية: حيث تم تطبيق أدوات البحث في العام الجامعي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

سوف يتم إستعراض متغيرات البحث والتي تتضمن، البرنامج الإرشادي الانتقائي، وسلوك الإستقواء الإداري، الدافعية المهنية، من حيث التعريف بالمفهوم والنظريات ذات الصلة، ثم عرضاً لبعض الدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث، وانتهاءً بفروض البحث وأدواته.

أولاً: سلوك الإستقواء الإداري:

بدأ الاهتمام ببحث ظاهرة الاستقواء على يد النرويجي Olweus, 1978 عندما أطلقت النرويج أول حملة وطنية للحد من انتشار الاستقواء، أثار نشر هذا البحث اهتمام دول أخرى بدراسة مشكلة الاستقواء مثل فنلندا، وإيرلندا، والمملكة المتحدة، واليابان، وفي أواخر (١٩٨٠) أجرت منظمة الصحة العالمية دراساتٍ شاملةً على المستوى الوطني للاستقواء، ومنذ ذلك الحين أصبحت تلك الظاهرة تلقى اهتماماً متزايداً في كثير من بلدان العالم، مثل الولايات المتحدة، ، وفنلندا، واتخذت مكاناً بارزاً في الساحة البحثية في العديد من هذه البلدان (Sanders, 2004).

ويوضح أوليس (1993) Olweus أن في بداية البحث حول هذا الموضوع لم يكن من الممكن وضع تعريفٍ محدد للاستقواء، ولكن مع تطور البحث في هذا المجال أصبح من الأهمية بمكان وجود تعريف واضح نسبياً للاستقواء، وبالتنسيق مع حملة بدأتها الحكومة النرويجية ضد الاستقواء عام ١٩٨٣ وضع Olweus أول تعريف للاستقواء من خلال إجرائه لدراسة استطلاعية على الطلاب بهدف التعرف على مشكلات المستقيوين والضحايا، ومنها استطاع أن يُعرف الاستقواء بأنه " شكل محدد من أشكال السلوك العدواني يتحقق عندما يتعرض الضحية للإيذاء

مراراً وتكراراً طوال الوقت من جانب فردٍ واحدٍ أو أكثر مع وجود اختلال في توازن القوة بين الطرفين".

ويعرف الإستقواء على أنه إيقاع الأذى على فرد أو أكثر بدنياً أو نفسياً أو عاطفياً أو لفظياً، ويتضمن التهديد بالأذى البدني بالسلاح والابتزاز، أو مخالفة الحقوق المدنية، أو الاعتداء والضرب أو التهديد، بالإضافة إلى التحرش الجنسي. (Solberg, M; Olweus, D. 2003)

وقد بدأ الاهتمام بمشكلة الإستقواء الإداري في أواخر القرن العشرين، حين وقعت حادثة مأساوية تمثلت في إقدام مجموعة من الممرضات على الانتحار الجماعي، نتيجة تعرضهن لأشكال من الاستغلال، والإذلال، والاستقواء من قبل بعض الأطباء.

وقد أثارت هذه الحادثة إنتباه الباحث هينز لامين، الذي شرع في البحث عن الأسباب الكامنة وراء هذا السلوك، وتوصل إلى أن أولئك الممرضات كنّ ضحايا للاستقواء المنهجي في بيئة العمل. وقد أدّت نتائج تحقيقاته إلى إطلاق دعوات مبكرة لوضع قوانين وتشريعات تحمي حقوق العاملين من التعسف. الإستقواء

إن مفهوم الإستقواء الإداري يُعد حديثاً نسبياً في المجتمع الأمريكي، إلا أنه يُمارس منذ زمن بعيد وبصورة واسعة في العديد من البلدان الأخرى. ويُعد هذا النوع من السلوك أحد الأشكال غير المقبولة في بيئة العمل، حيث يتمثل في ممارسات مسيئة موجهة نحو فرد أو مجموعة من الموظفين، تؤثر سلباً في بيئة العمل والعلاقات المهنية.

بينما يرى كل من (Rajalakshmi & Gomathi (2015) أن موضوع الإستقواء الإداري ليس شيئاً جديدة وليس شيئاً مجهولاً، فقد وجد من وقت قديم ولكن تزايدت هذه الممارسات بشكل كبير عن أي وقت مضى، كما يصفان مفهوم الإستقواء الإداري بالسلوك السلبي للموظف تجاه نظيره (زميله) أو استخدام أسلوب التهديد أو التحرش أو استخدام القوة المتكررة أو المطولة. ويصف (Barrow (2015 مفهوم الإستقواء الإداري بالبوء الذي لم يعد بالإمكان تجاهله من قبل القادة والمشرعين.

وكما أشار (Tariq & Ali (2012 أن الإستقواء الإداري يتمثل في إساءة استخدام السلطة أو تطبيق العقوبات بشكل غير عادل، مما يؤدي إلى إحداث حالة من الإزعاج لدى المتلقي، ويؤثر سلباً على ثقته بنفسه وقدرته على الإنجاز. كما أشار الباحثان إلى أن هذا النوع من السلوك يُعد عملية منهجية ومستمرة تتضمن أشكلاً متعددة من العدوان، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، وتشمل الهجمات الشخصية، والتفاعلات العدائية، بالإضافة إلى الإقصاء أو النبذ الاجتماعي داخل بيئة العمل.

ويعرّف الإستقواء الإداري على أنه عملية يتعرض خلالها الموظف بشكل متكرر لأفعال سلبية، تحدث على نحو منتظم (مثل مرة واحدة أسبوعياً) وعلى مدى فترة زمنية ممتدة (تقريباً ستة أشهر أو أكثر)، وتصدر من زملائه أو من رؤسائه في العمل. ويجد الفرد في مثل هذه الحالات صعوبة في الدفاع عن نفسه أو الرد، نتيجة لاختلال ميزان القوة، سواء كانت تلك القوة رسمية أو غير رسمية، بينه وبين من يمارس ضده تلك السلوكيات. (Einarsen, et al 2003)

كما يعرف الإستقواء أيضا على أنه سلوكيات غير متحضرة تنم عن العدائية والسخرية تهدف إلى استبعاد الآخرين. (Whitted & Dupper, 2005)

ويرى (Wenger 2012) الإستقواء الإداري بأنه " ذلك الأسلوب الخاطئ المتبع من المشرفين في المنظمة تجاه العاملين فيها مما يسبب الإحباط والغضب والشعور بالتعاسة للعامل وعدم حدوث رغبة في العمل وينعكس ذلك سلبا على المنظمة".

ويتفق أبو غزال (٢٠٠٩) في أن الإستقواء الإداري يعد شكل من أشكال السلوك العدواني يحدث عندما يتعرض شخص ما بصورة مستمرة إلى سلوك سلبي يسبب له الألم، وينتج عن عدم التكافؤ في القوى بين فردين يسمى الأول مستقوي والآخر "ضحية" أي المستهدف من الاستقواء.

وأوضح (Fox & Crowan 2015) أن الإستقواء الإداري يشير الى السلوكيات السلبية التي تهدف إلى الإساءة المستمرة في مكان العمل وتنشأ من اختلال التوازن في السلطة.

ويعرف (Einarsen et al 2020) الإستقواء الإداري بأنه "تصرفات مضايقة أو مسيئة أو اقضاء اجتماعي لشخص أو عدة أشخاص، وتؤثر سلبًا على مهامهم الوظيفية، وتحدث بصورة متكررة ومنظمة (مثلًا أسبوعيًا)، على مدى فترة طويلة (تقريبًا ستة أشهر)، بما يؤدي إلى وقوع الضحية في موقع أضعف أمام هذه الأفعال المنهجية"

كما يصفه (Fapohunda 2014) على أنه ميل الفرد أو مجموعة من الأفراد إلى استخدام أسلوب أو سلوك عدواني مستمر ضد أحد الزملاء في العمل أو بين الرئيس ومروؤسيه. ويتميز بعدة سمات رئيسية تميزه عن غيره من السلوكيات السلبية في بيئة العمل، ويمكن تلخيصها في الآتي:

١. التكرار: يتسم الإستقواء الإداري بحدوثه بشكل منتظم وممنهج، ويتجلى في سلسلة من السلوكيات العدائية، مثل الإساءة اللفظية، ونشر الشائعات المدمرة، والإذلال العلني، إلى جانب الإقصاء الاجتماعي وتعمد تعطيل أداء المهام.

٢. التصعيد: يتميز هذا النوع من السلوك بالتصاعد التدريجي، حيث يبدأ غالبًا بتلميحات لفظية مهينة أو إساءات غير مباشرة، ثم يتطور ليشمل عبارات جارحة ونقدًا مستمرًا، وقد يصل إلى مستويات متكررة من الإذلال العلني أو الهجوم اللفظي المباشر.

٣. الاستمرارية الزمنية: لا يُعد الإستقواء سلوكًا عابرًا أو مؤقتًا، بل غالبًا ما يحدث على فترات زمنية طويلة ومتواصلة، مما يجعله أكثر تأثيرًا على الصحة النفسية والمهنية للضحايا.

٤. اختلال القوة: يتسم الإستقواء الإداري بوجود فجوة في القوة بين المعتدي والضحية، سواء أكانت هذه الفجوة رسمية – كما في حالة العلاقة بين المشرف والموظف – أو غير رسمية بين الزملاء من نفس المستوى الوظيفي، مما يصعب على الضحية الدفاع عن نفسه أو مقاومة السلوك.

فالشخص المعرض للإستقواء غالبا ما لا يمتلك السلطة الكافية في مواجهة القائم بالاستقواء ويحدث ذلك عندما يكون مصدر البلطجة المشرف أو الرئيس الأعلى للضحية

(Einarssen & Notelaers, 2009)

وانطلاقاً من الأدبيات السابقة، يرى الباحثون أن سلوك الإستقواء الإداري يتمثل في سلوك عدواني يتطلب توافر ثلاثة معايير رئيسية للحكم عليه وهي:

- تعتمد الإيذاء.
 - والتكرار المنتظم للسلوك.
 - وجود اختلال في ميزان القوة بين الطرفين.
- كما أن الإستقواء الإداري يُصنف على أنه أحد أشكال السلوك العدواني المجهي، وقد اختلفت التوجهات في تعريفه؛ فبينما ركزت بعض التعريفات على الجانب الجسدي فقط، رأى آخرون أن الإستقواء يشمل الأبعاد النفسية كذلك، في حين ذهب بعض الباحثون إلى اعتباره مظلة شاملة لكل صور الأذى – الجسدي، والنفسي، والاجتماعي – الذي يلحق ضرراً حقيقياً بالضحية. وفي هذا السياق، فإن المشاجرات، أو المزاح المتبادل، أو حتى الأذى غير المقصود، لا تُعدّ ضمن سلوك الاستقواء، طالما لم تتوفر فيها عناصر التعمد، والتكرار، واختلال القوة.
- وبشكل عام، يُعد الإستقواء الإداري شكلاً من أشكال السلوك العدواني الذي قد يكون ظاهراً ومباشراً أو خفياً وغير معلن، ويتسم عادةً بالاستمرارية والثبات على المدى الطويل. وتزداد خطورة هذا السلوك حين يُمارَس في بيئة عمل غير صحية، تتسم بقبول السلوكيات العدوانية، وارتفاع مستوى الصراعات الشخصية، وغياب الإعتراف بالمشكلات التنظيمية من قبل الإدارة. كما تسهم القيادة الضعيفة وضغوط العمل المرتفعة في خلق مناخ تنظيمي فوضوي، يتسم بانتشار النزاعات، وغياب وضوح الأدوار، وتدهور العلاقة بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى تجاهل آراء العاملين، وانتقاد أداؤهم، وتهميشهم اجتماعياً، بل وقد يصل الأمر إلى نشر الشائعات عنهم.
- ومن خلال ما سبق، يمكن استخلاص عناصر مشتركة تُميّز سلوك الإستقواء الإداري، وهي:

- الأثر السلبي الواضح الواقع على الضحية.
 - وجود دلائل على اختلال في ميزان القوة أو السلطة بين الطرفين.
 - تنوع وتعدد الأساليب والسلوكيات التي تُستخدم في إيذاء الضحية.
- وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الإستقواء الإداري بأنه: "أحد أنماط السلوكيات العدوانية السلبية التي تُمارَس عمدًا داخل بيئة العمل، وتستهدف إلحاق ضرر نفسي أو جسدي بالفرد أو مجموعة من الأفراد، من قبل طرف يتمتع بسلطة أو نفوذ أعلى، سواء من خلال الاعتداء اللفظي أو الجسدي المباشر، أو عبر أساليب غير مباشرة تعتمد على التهميش، أو التشويه، أو النبذ الاجتماعي".

أشكال الإستقواء الإداري:

يعتبر الإستقواء الإداري من السلوكيات المدمرة والمتكررة، وتنطوي على الإساءة اللفظية، التهديد والتخويف والإذلال، والنقد غير المبرر، ونقص الثقة، والتي تمنع إنجاز العمل على الوجه المطلوب (Namie & Lutgen, 2010)

وقد يكون الإستقواء جسدياً أو لفظياً أو انفعالياً ويتمثل الاستقواء في سلوكيات سلبية مباشرة أو غير مباشرة داخل مكان العمل موجهة نحو شخص الضحية أو نحو عمله وقد تصل إلى الإيذاء البدني له (Eastman, 2013).

وقد يأخذ الإستقواء في مكان العمل عدة أشكال، فالمستقوي يمكن أن يقاطع شخصاً آخر في كل مرة يتحدث بها في اجتماع ما، أو يحدق بعينه إلى ما يطرحه شخص آخر من أفكار جديدة، والمستقوي يمكن أن ينشر الشائعات لتقويض نجاحات أحد الزملاء، أو يعمل على استبعاده من المحادثات الاجتماعية بين الزملاء، وقد وجد أن أكثر نوع من الاعتداءات يكون موجهاً نحو زملاء العمل، والذي يمكن أن يصل أحياناً لأن يكون جسدياً (Fogg, 2008)، (Lester, 2009)

ويقسم (Einarsen & Notelaers (2009) الإستقواء الإداري إلى ثلاثة أشكال كما يلي:

- إستقواء مرتبط بعمل الضحية: وتعني السلوكيات السلبية الموجهة تجاه التأثير على أداء الضحية لعمله.
 - إستقواء مرتبط بشخص الضحية: ويقصد به السلوكيات السلبية التي تهدف إلى الإهانة والتقليل من شخص الضحية.
 - إستقواء مرتبط بالإيذاء البدني للضحية: ويعني السلوكيات السلبية التي توجه بقصد الإيذاء البدني والمادي للشخص الذي يتعرض للاستقواء.
- فيما حدد محمود (٢٠١٩) شكلين أساسيين للاستقواء هما:

- الإستقواء المباشر: ويشمل أشكال الاستقواء التي توجه نحو الضحية مباشرة (مثل الاستقواء البدني، والمادي، والنفسي، واللفظي).
- الإستقواء غير المباشر: ويشمل أشكال الاستقواء التي لا توجه مباشرة نحو الضحية (مثل الاستقواء الاجتماعي، والاستقواء غير اللفظي)، بالإضافة إلى الاستقواء الإلكتروني حيث يقوم المستقوي باستخدام التقدم التكنولوجي في تطوير سلوكهم الاستقوائي مثل استخدامهم للإنترنت (عبر صفحات الويب، ومواقع التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية، ... إلخ) وذلك بهدف إلحاق الضرر بضحاياهم.

وقد قسّم (Einarsen, et al (2020) الإستقواء الإداري إلى عدة أنماط رئيسية، من أبرزها:

- ١- الصراخ المستمر: وهو سلوك عدائي علني يتمثل في إطلاق الانفعالات الحادة تجاه الموظفين غالباً أمام الآخرين، ويؤدي إلى الإذلال والتخويف.

٢- النقد المستمر: ويظهر من خلال التعليقات السلبية المتكررة التي تفتقر إلى الطابع البناء، وتهدف إلى تقويض ثقة الموظف بنفسه.

٣- المراقبة المفرطة: وهي تدخل مفرط في تفاصيل عمل الموظف بصورة متكررة ومقيدة، تُشعره بعدم الكفاءة وتحدّ من استقلاليته المهنية.

ثانياً: الدافعية المهنية

تُعدّ الدافعية المهنية من المفاهيم الأساسية في علم النفس التنظيمي، وقد حظيت باهتمام واسع في الدراسات المعنية بأداء الأفراد داخل بيئات العمل. إذ تشير إلى تلك القوى الداخلية والخارجية التي تحرك سلوك الفرد المهني، وتدفعه إلى بذل الجهد والمثابرة من أجل تحقيق أهداف وظيفية أو مؤسسية. وتكتسب الدافعية المهنية أهمية متزايدة في السياق الحديث الذي يتسم بالتغير التنظيمي المتسارع، وزيادة متطلبات الكفاءة، والضغوط المرتبطة بالأداء والتطوير المهني.

وتتعدد تعريفات الدافعية المهنية بتعدد الاتجاهات النظرية والنماذج النفسية والتنظيمية التي تناولتها، إلا أن أغلبها يتفق على أنها العملية التي تُفسر سبب، وشدة، واتجاه، واستمرار السلوك المهني لدى الفرد.

فقد عرف كل من (Grobler 2005) و (Werner, et al 2005) الدافعية كقوة موجهة للسلوك ومُحفّزة للصمود بأنها "هي القوة التي تُنشط سلوك الموظف، وتوجهه، وتدعم ميله للاستمرار حتى في مواجهة العقبات".

وأشار (Kanfer 2009) إلى أن الدافعية كقوة نفسية توجه الفكر والسلوك نحو الأهداف "هي القوة النفسية التي تولّد العمليات المعقدة للأفكار والسلوكيات الموجهة نحو الأهداف".

وعرف كل من (Robbins & Judge 2009) الدافعية المهنية بأنها مدى استعداد الموظف لبذل مستوى عالٍ من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة، بشرط أن يلبي هذا الجهد بعض الاحتياجات الفردية".

وعرفها (Pinder 2014) كسلسلة من القوى المحركة للسلوك المهني وذلك باعتبار "الدافعية للعمل هي مجموعة من القوى النشطة التي تنشأ من داخل الأفراد، وكذلك من بيئتهم، وتُستخدم لبدء السلوكيات المرتبطة بالعمل، وتحديد شكلها، واتجاهها، وشدتها، ومدة استمرارها".

وفي ذات السياق، أشار (Robbins & Judge 2009) إلى أن الدافعية المهنية "هي مدى استعداد الفرد لبذل جهد مرتفع نحو تحقيق أهداف المنظمة، بشرط أن يؤدي ذلك إلى إشباع حاجاته الفردية".

وأضاف كل من (Ryan & Deci 2019) بأن الدافعية يمكن النظر إليها بأنها سبب للسلوك وعرفاها بأنها "هي السبب (أو الأسباب) التي تدفع الفرد إلى القيام بشيء معين أو إظهار سلوك محدد، وهي العملية التي تمنح السلوك مبرراته النفسية".

ويعرفها شبيب، وحمد (٢٠٢٠) بأنها "رغبة الفرد في مهنة تشعره بدرجة من الاستمتاع والمثابرة لتحقيق أهدافه المهنية، والقدرة على الربط بين تصوراته النفسية وعمل أهداف مهنية يسعى إلى تحقيقها في ظل درجة من الكفاءة والتميز المهني".

وأشار كل من Tuliao & Chen (2022) إلى أن الدافعية المهنية كاستجابة للاحتياجات النفسية "تلعب دورًا أساسيًا في تفسير سبب قيام الأفراد بما يقومون به؛ فهي تنشأ من تفاعل الاحتياجات النفسية الأساسية مثل الكفاءة، والاستقلالية، والانتماء الاجتماعي".

ومن خلال مراجعة هذه التعريفات، يتضح للباحثين أن الدافعية المهنية تمثل مفهومًا متعدد الأبعاد، يتداخل فيه النفسي والسلوكي، والشخصي بالتنظيبي. وهي ليست مجرد حالة مزاجية أو رغبة آنية، بل عملية ديناميكية مستمرة تحكم علاقة الفرد بعمله، وتؤثر في جودة أدائه ورضاه المهني. كما أن وجود عناصر مثل الإحساس بالمعنى، والانتماء، والفرصة للتطور، تجعل من الدافعية عاملاً حاسماً في تفسير الأداء الفعال داخل المؤسسة، خاصة في ظل بيئات عمل تواجه تحديات مثل الإستقواء الإداري أو الضغط التنظيمي.

وعليه، فإن الباحثون يرون أن فهم الدافعية المهنية لا يجب أن يكون بمعزل عن السياق الذي يتحرك فيه الموظف، بل يجب النظر إليها بوصفها انعكاساً لتفاعل الفرد مع بيئة العمل من جهة، ومع ذاته ومهنيته من جهة أخرى. ويبنى على ذلك أهمية تصميم أدوات قياس دقيقة تراعي تعدد أبعاد الدافعية، وأهمية توظيف التدخلات الإرشادية في تعزيزها وضمان استدامتها.

ويعرفون الدافعية المهنية إجرائياً بأنها الدرجة التي يعبر بها الموظف عن تحفيزه الداخلي نحو أداء عمله، وشعوره بالانتماء والارتباط المهني، واستعداده للالتزام والتطور داخل المؤسسة. ويُقاس هذا المفهوم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

(١) التحفيز الذاتي.

(٢) الهوية والانتماء المهني.

(٣) الالتزام والتطور المهني.

العوامل المؤثرة في الدافعية المهنية

تُعتبر الدافعية المهنية من أهم العناصر التي تحدد مدى فاعلية الأداء الوظيفي، وتسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. ويعتمد مستوى الدافعية المهنية للموظفين الإداريين على تفاعل معقد بين عدة عوامل فردية، وتنظيمية، واجتماعية، وثقافية، تسهم مجتمعة في تعزيز أو تقليل هذا الدافع.

١ - العوامل الفردية

تشكل الخصائص الفردية حجر الأساس في بناء الدافعية المهنية، حيث تؤثر السمات الشخصية مثل الطموح، والكفاءة الذاتية، والاحتياجات النفسية، على رغبة الموظف في بذل الجهد وإنجاز المهام. وقد أوضح Kanfer (1990) أن "التحفيز المهني ينبع من تقدير الفرد لقيمة عمله، ومدى ثقته في قدرته على الإنجاز، بالإضافة إلى توجهاته الشخصية". كما أن إدراك الموظف

لقدرته على مواجهة تحديات العمل يعزز من دافعيته، خصوصاً في البيئات التي تتطلب مهارات متطورة وقرارات ذات تأثير مباشر على سير العمل.

٢- العوامل التنظيمية

تلعب بيئة العمل دوراً رئيساً في تشكيل مستوى الدافعية، حيث تشمل هذه العوامل أنماط القيادة، وأنظمة المكافآت، وفرص التطوير المهني، والعدالة التنظيمية. وبينت مراجعة Deci, & Ryan (1999) أن الحوافز التي تعزز الشعور بالاستقلالية والكفاءة ترتبط بدافعية ذاتية عالية، في حين أن الإدارة التي تعتمد أساليب استبدادية تؤدي إلى تراجع الدافعية.

ويضيف (Latham & Pinder, 2005) أن "المنظمات التي توفر فرصاً مستمرة للتعليم والترقية، تشجع موظفيها على الالتزام وتحقيق مستويات أداء أعلى". في سياق الجامعات، يُعد وجود نظام عادل للمكافآت والترقيات عاملاً محفزاً أساسياً للموظفين الإداريين، خاصة في ظل التنافسية المتزايدة.

٣- العوامل الاجتماعية

تؤثر العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل تأثيراً بالغ الأهمية على دافعية الموظف، حيث يوفر الدعم النفسي والاجتماعي من الزملاء والرؤساء شعوراً بالانتماء والتقدير. ووفقاً لـ Bakker & Demerouti (2007)، فإن شبكات الدعم الاجتماعي تسهم في تعزيز الصحة النفسية ورفع مستويات الدافعية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء الوظيفي.

كذلك، يُبرز Kahn, (1990) أهمية الإنخراط العاطفي والاجتماعي في العمل كعامل يعزز دافعية الموظف واستمراريته في تقديم أداء متميز.

٤- العوامل النفسية والتحفيزية

تُعتبر الاحتياجات النفسية مثل تحقيق الذات، والحاجة إلى التقدير، والإنجاز من المحركات الداخلية الأساسية للدافعية المهنية. وتُشير نظرية هيرزبرغ الثنائية إلى وجود عوامل تحفيزية ترتبط مباشرة بزيادة الرضا والدافعية، منها الشعور بالإنجاز والمسؤولية وفرص النمو، مقابل عوامل الصيانة التي تحافظ على الرضا الوظيفي مثل ظروف العمل والأمان الوظيفي، لذلك، يتطلب تعزيز الدافعية المهنية خلق بيئة عمل تُشجع على تحمل المسؤولية وتوفير فرص للتطور. (Herzberg, 1966)

٥- العوامل الثقافية

تشكل الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية إطاراً مؤثراً على أساليب التحفيز المهني، حيث تختلف أنماط الدافعية بحسب القيم السائدة في المجتمع والمؤسسة. ويُبرز Hofstede (2001) أن الاختلافات في "المسافة السلطوية" بين الثقافات تؤثر على توجهات الموظفين نحو التحفيز، فالثقافات التي تقلل من الفوارق الهرمية تشجع على الدافعية الذاتية والاستقلالية، بينما في الثقافات الهرمية قد يكون التحفيز أكثر ارتباطاً بالحوافز الخارجية والسلطة.

وبناءً على ما سبق، يظهر أن الدافعية المهنية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات هي نتاج تفاعل معقد بين العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية. ومن الضروري

للمؤسسات الجامعية أن تضع استراتيجيات متكاملة تستهدف هذه العوامل، بهدف تعزيز دافعية الموظفين، وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري ودعم الرسالة الأكاديمية للمؤسسة.

أبعاد الدافعية المهنية:

يقسم شبيب , وأحمد (٢٠٢٠) الدافعية المهنية إلى الأبعاد التالية:

- الإدراك المهني وهي " قدرة الفرد ليكون واقعيًا تجاه مهنة واحدة واضحة وممكنة لتحقيق الاهداف والتعرف على مواطن القوة والضعف".
- الهوية المهنية: وهي سعى الفرد المستمر التوصل إلى معلومات تؤثر في عمله طبقاً لطبيعة الموقف، ورغبة العمل في مهنة تساعد في إفادة الآخرين، وتجعل له دوراً محدداً في حياته".
- التوافق المهني ويقصد به سعي الفرد للحصول على معلومات تفيدته والآخرين في عمله طبقاً لطبيعة الموقف".

ووفقاً لـ (Chen & Fang (2019)، تتضمن الدافعية المهنية الأبعاد التالية:

- البُعد المعنوي: الشعور بالانتماء، والاعتراف بقيمة العمل، والشعور بالإنجاز.
 - البُعد النفسي: الإحساس بالتمكين الذاتي، والسيطرة على مهام العمل، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 - البُعد الاقتصادي: الأجور، الحوافز المالية، والاستقرار الوظيفي.
- وتشير الدراسة إلى أن تعزيز البُعدين المعنوي والنفسي له أثر أكبر على رفع الدافعية المهنية مقارنة بالبُعد الاقتصادي فقط.
- ويرى (Gupta, Kumar, & Singh (2021) أن الدافعية المهنية هي ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل:
- الدافع الذاتي: رغبة الفرد في إنجاز المهام بسبب الشعور بالرضا الشخصي والمعنى الذاتي للعمل.
 - الدافع التنظيمي المرتبط بالعوامل التي توفرها المؤسسة مثل التقدير، الحوافز المادية، والبيئة الداعمة.
 - الدافع الاجتماعي: الحاجة إلى الانتماء والاعتراف من الزملاء والمجتمع المهني.
- وتؤكد الدراسة أن هذه الأبعاد تتفاعل لتشكيل دافعية متكاملة تؤثر إيجابياً على الأداء المهني.

دراسات وبحوث سابقة :

هدفت دراسة Rodríguez, Muñoz et al. (2009) إلى استكشاف العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والدافعية المهنية من خلال مبدأ الانخراط الوظيفي (Work Engagement)، وذلك باستخدام نموذج الحاجات النفسية المستند إلى نظرية التحديد الذاتي. تكونت العينة من ٢٤٣ موظفًا بدوام كامل في مؤسسات مختلفة بإسبانيا. استخدمت الدراسة مقياس Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) لقياس الإستقواء، إلى جانب مقياس الحاجات النفسية الأساسية، ومقياس Utrecht Work Engagement. أظهرت النتائج أن التعرض للإستقواء أدى إلى انخفاض في تلبية الحاجات النفسية (مثل الكفاءة والانتماء)، ما أثر سلبًا في الدافعية الذاتية، وبالتالي خفّض مستويات الانخراط المهني.

إستقصت دراسة Yahaya et al. (2012) أثر الإستقواء الإداري المرتبط بالعمل، والاستقواء المرتبط بالشخص على أداء العمل. وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق في العلاقة بين الإستقواء الإداري وأداء الموظفين. وقد تكون مجتمع الدراسة من ٢١٧ موظف يعملون في شركة تصنيع البلاستيك في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن ثمة مساهمة للمتغيرات مثل الاستقواء المرتبط بالشخص نحو أداء العمل. ووجدت الدراسة أيضا أن الاستقواء المرتبط بالشخص قد تم التنبؤ به كمساهم قوي في أداء العمل.

وسعت دراسة ikyanyon & ucho. (2013) إلى التعرف على الأثر الفردي والتفاعلي للاستقواء الإداري والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بين الموظفين في مستشفى فيدرالي في نيجيريا. وقد بلغ عدد الموظفين المشاركين في الدراسة ١٩٢ موظفة. وقد أشارت الدراسة إلى أن الموظفين الذين أدركوا مستوى منخفض من الإستقواء الإداري كان أداؤهم أعلى من أولئك الذين عانوا من مستويات أعلى من الإستقواء الإداري. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن الموظفين الذين حصلوا على مستوى عالي من الرضا الوظيفي كان أداؤهم أعلى من أولئك الذين عانوا من مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين الإستقواء الإداري والرضا الوظيفي، ومع ذلك، لم يكن ثمة تأثير هام للتفاعل بين الرضا الوظيفي والإستقواء الإداري على الأداء الوظيفي.

بينما تناولت دراسة Qureshi, Rasli & Zaman. (2014) ثلاثية جديدة لفهم العلاقة بين المناخ التنظيمي، الإستقواء الإداري وصحة الموظفين، التي هدفت إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي، الإستقواء الإداري وصحة الموظفين في معاهد التعليم العالي المختارة في باكستان. وقد تم استخدام عينة عشوائية مكونة من ٢٠ جامعة، حيث تم اختيار ١٠ جامعات من القطاع العام و ١٠ جامعات من القطاع الخاص. كما تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين المناخ التنظيمي والإستقواء الإداري من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن زيادة الإستقواء الإداري تؤثر سلبا على صحة الموظفين.

وتناولت دراسة Bernstein & Trimm, (2016) أثر الإستقواء الإداري على الرفاهية الفردية: الدور الوسيط في التعامل. التي هدفت إلى التحقق من الدور الوسيط لأساليب المواجهة الأربعة (البحث عن المساعدة، والتأكيد على الذات، والتجنب، وعدم فعل أي شيء) في العلاقة بين الإستقواء الإداري والنتائج الفردية والتنظيمية. وقد تم استخدام استبانة التقرير الذاتي لجمع

البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددهم ٢٠٠ عامل من ذوي الياقات البيضاء ممن يعملون في كبرى شركات البناء في جنوب افريقيا. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي مباشر من الإستقواء الإداري على الرفاهية النفسية، واحترام الذات، والرضا الوظيفي، ونية المغادرة. كما خلصت الدراسة إلى وجود آثار مباشرة لأسلوب البحث عن المساعدة في الرفاهية النفسية والتجنب في الرضا الوظيفي.

بينما هدفت دراسة Mete & Sökmen, (2016) إلى التعرف على أثر الإستقواء الإداري على الأداء الوظيفي للموظفين في مستشفى خاص حديثا في محافظة أنقرة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث تضمنت عينة الدراسة ١٧١ عاملا ممن يعملون في المستشفى من أطباء وممرضين وفنيين ومقدمي الرعاية، بالإضافة إلى الموظفين الإداريين. وتوصلت الدراسة وجود علاقة سلبية بين الإستقواء الإداري والأداء الوظيفي..

وسعت دراسة Coetzee & Van Dyk, (2018) إلى تحليل أثر الإستقواء الوظيفي في نية ترك العمل، ودور الدافعية المهنية، ممثلة في الانخراط الوظيفي، كعامل وسيط. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٧٣ موظفًا من قطاعات متنوعة في جنوب إفريقيا. تم استخدام استبيانات لقياس الإستقواء المرتبط بالعمل والشخص، ومقياس Work Engagement، واستبيان نية ترك العمل. توصلت النتائج إلى أن الإستقواء المهني يقلل من الانخراط الوظيفي، والذي بدوره يسهم في رفع نية ترك الوظيفة، ما يدل على أن الانخراط يمثل متغيرًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الإستقواء والانسحاب المهني.

وتمثل هدف دراسة مرزوق (٢٠١٨) الرئيس في تحديد درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد سلوكيات الإستقواء في مكان العمل ، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة فرضين اثنين، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٥٣ فردا من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، واستخدم أسلوب معامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الارتباط البسيط ، وأسلوب الإنحدار المتعدد المتدرج ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسة تقييم الأداء والعمل بروح الفريق وبين سلوكيات الإستقواء في مكان العمل ، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود تأثير معنوى موجب لتصميم الوظيفة والاتصالات وتأثير معنوى سالب للعمل بروح الفريق والتدريب على سلوكيات الإستقواء الموجهة نحو شخص العامل ، وأخيرا تبين وجود تأثير معنوى موجب على الاتصالات، وتأثير معنوى سالب للعمل بروح الفريق وتقييم الأداء على سلوكيات الإستقواء الموجهة نحو جسد العامل ، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن تسهم في تقليل شعور العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بسلوكيات الإستقواء في مكان العمل

وضمن إطار الجهود الهادفة إلى الحد من سلوكيات الإستقواء والعنف في بيئات العمل، وأجري كل من Seppälä et al, (2023) . دراسة تجريبية لقياس فاعلية برنامج تدخل تنظيمي يستهدف تحسين البيئة النفسية والاجتماعية في مكان العمل بهدف الوقاية من الإستقواء والعنف. تكونت العينة من ١٢ وحدة عمل في ثلاث مدن فنلندية، وقُسمت إلى مجموعتين تجريبيتين (A,B) ومجموعة ضابطة لم تتلق التدخل. تضمن البرنامج ورش عمل ركزت على دعم المشرفين، وعدالتهم، وتعزيز رأس المال الاجتماعي، والسلامة النفسية في بيئة العمل. وباستخدام نمذجة الفروق الكامنة، وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير مباشر أو غير مباشر للتدخل على معدلات الإستقواء أو العنف. ومع ذلك، سُجل تحسن طفيف في متغيري دعم المشرف وعدالة

المشرف ضمن المجموعة B فقط، دون أن ينعكس ذلك على تقليل السلوكيات السلبية بشكل فعلي. وقد خلّصت الدراسة إلى ضرورة تطوير البرنامج بشكل أعمق، مع التركيز على علاقات المشرفين والزملاء وتعزيز الموارد النفسية والاجتماعية داخل فرق العمل.

تغقيب عام على الدراسات السابقة

- من خلال العرض السابق - في حدود اطلاع الباحثون - تشير مجمل الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام متزايد بظاهرة الإستقواء الإداري في بيئة العمل، لما لها من تأثيرات سلبية واضحة على الصحة النفسية والدافعية المهنية والأداء الوظيفي للموظفين.

- ركزت هذه الدراسات على العلاقة بين الاستقواء والعوامل التنظيمية والسلوكية، وأظهرت وجود علاقة عكسية بين سلوكيات الاستقواء من جهة، والانخراط الوظيفي، والرضا، والكفاءة المهنية من جهة أخرى.

- تبنت عددًا من الدراسات (مثل Rodríguez-Muñoz et al., 2009؛ Coetzee & Van Dyk, 2018) أطراً نظرية متقدمة، كنظرية التحديد الذاتي ونموذج الحاجات النفسية، لتفسير الآلية التي تؤثر بها سلوكيات الاستقواء على الدافعية المهنية.

- في المقابل، ركزت دراسات أخرى على الأثر المباشر للاستقواء في الأداء الوظيفي ونية ترك العمل، وكذلك على دور المناخ التنظيمي والقيادة والممارسات المؤسسية كعوامل مساهمة أو كابحة لهذه الظاهرة.

- رغم هذا الزخم البحثي، فإن غالبية الدراسات انصبّت على الوصف والتحليل دون تطوير برامج تدخلية واضحة، باستثناء قلة من الأبحاث التجريبية مثل (Seppälä et al 2023) والتي أظهرت نتائج محدودة في تقليل سلوكيات الاستقواء عبر تدخلات تنظيمية. كما أن معظم الأدبيات تركزت في بيئات صناعية أو صحية أو تعليمية أجنبية، مع قلة ملحوظة في الدراسات التي تعالج الظاهرة في السياقات الأكاديمية العربية، خاصة في أوساط الموظفين الإداريين بالجامعات.

- من هنا تبرز الحاجة العلمية والعملية إلى إجراء دراسات ميدانية تدمج بين التحليل النظري والتدخل الإرشادي التطبيقي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال تصميم برنامج إرشادي لخفض الإستقواء الإداري وقياس أثره في تعزيز الدافعية المهنية.

فروض الدراسة

من خلال ما تم عرضه من أطار نظري ودراسات سابقة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الإستقواء الإداري في القياسين القبلي والبعدي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس سلوك الإستقواء الإداري في القياس البعدي.

- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الإستقواء الإداري في القياسين البعدي والتتبعي.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات ضحايا أفراد المجموعة التجريبية على مقياس الدافعية المهنية في القياسين القبلي والبعدي.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات ضحايا أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الدافعية المهنية في القياس البعدي.
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات ضحايا أفراد المجموعة التجريبية على مقياس الدافعية المهنية في القياسين البعدي والتتبعي.

إجراءات البحث :

أولاً: منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج التجريبي (التصميم ذو الأربع مجموعات) والذي يتفق مع طبيعة وهدف البحث، حيث يتم استخدام مجموعتين (من الأفراد القائمين بسلوك الاستقواء) إحداها تجريبية يطبق عليها البرنامج الإرشادي المستخدم في الدراسة، بينما لا تتعرض المجموعة الضابطة لأي تدخل، مع تطبيق مقياس سلوك الإستقواء على المجموعتين بطريقة القياس القبلي والبعدي والتتبعي للمجموعة التجريبية، والقياس القبلي والبعدي للمجموعة الضابطة، والمجموعة الثالثة والرابعة (فهم من الأفراد ضحايا أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على التوالي)، يطبق عليهم مقياس الدافعية المهنية بطريقة القياس القبلي والبعدي والتتبعي

ثانياً: المشاركون في البحث:

أ- عينة التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث:

تكونت عينة البحث الاستطلاعية من (٥٠) موظف من العاملين بجامعة الأزهر ، تتراوح أعمارهم بين (٤٥-٥٥) عاماً، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

ب- عينة البحث التجريبية:

تم تطبيق مقياس سلوك الاستقواء الإداري على عدد من موظفي جامعة الأزهر، وتم اختيار الأعلى منهم في سلوك الإستقواء الإداري، وكان عددهم (٢٠) موظف من منتبسي جامعة الأزهر، تتراوح أعمارهم بين (٥٠-٥٥) عاماً، بمتوسط عمري (٥٢,٤٥) عاماً، وانحراف معياري (١,٩٠٤) وتم تقسيمهم إلى مجموعتين إحداها تجريبية وعددها (١٠) أفراد، والأخرى ضابطة وعددها (١٠) أفراد. كما تم اختيار عدد من ضحايا سلوك الإستقواء الإداري وكان عددهم (٢٠) موظفاً من العاملين بجامعة الأزهر ، تتراوح أعمارهم بين (٣٠ - ٤٠) عاماً، بمتوسط عمري (٣٥,٣٥) وانحراف معياري (٢,٨٧٠)، وتم تقسيمهم إلى مجموعتين إحداها ضحايا أفراد المجموعة التجريبية وعددها (١٠) أفراد، والأخرى ضحايا أفراد المجموعة الضابطة وعددها (١٠) أفراد.

ثالثاً أدوات البحث:

قام الباحثون بإعداد مقياسي الدراسة (مقياس سلوك الإستقواء الإداري - مقياس الدافعية المهنية) والبرنامج الإرشادي.

١ - مقياس سلوك الإستقواء الإداري (إعداد الباحثون)

قام الباحثون بإعداد مقياس سلوك الإستقواء الإداري للمبررات التالية:

- ليناسب هدف الدراسة وعينتها من العاملين بجامعة الأزهر.
- معظم المقاييس الموجودة لسلوكات الاستقواء (في حدود إطلاع الباحثون) تتناسب مع مراحل عمرية أقل مثل الأطفال والمراهقين.
- كما أن بها بعض من أشكال الاستقواء التي لا تتناسب مع عينة الدراسة الحالية مثل الاستقواء الجنسي، والاستقواء الإلكتروني.
- وقد مر إعداد المقياس بالخطوات التالية:
- تم الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الإستقواء الإداري مثل دراسة (Qureshi, Rasli & Zaman, 2014)، (Mete & Sökmen, 2016).
- الاطلاع على بعض المقاييس الخاصة بسلوكيات الإستقواء الإداري.
- قام الباحثون بتحديد مكونات المقياس الحالي بناء على مدى تواتره في الدراسات السابقة.
- تم صياغة عدد من العبارات لكل مقياس فرعي بحيث وصل عدد عبارات المقياس في صورته الأولى (١٨) عبارة وزعت على مكونات المقياس كالتالي:

جدول (١) عدد عبارات المقاييس الفرعية لمقياس سلوك الإستقواء الإداري

عدد العبارات	المقياس الفرعي
٦	الصراخ المستمر
٦	النقد المستمر
٦	المراقبة المفردة

- تم تحديد الاستجابات على المقياس وهي (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) ويقابلها الدرجات (٣-١-٢) للعبارات الايجابية، و(١-٢-٣) للعبارات السالبة.

الخصائص السيكمومترية للمقياس:

قام الباحثون بالتحقق من الخصائص السيكمومترية للمقياس بالطرائق الآتية:

(أ) آراء الخبراء:

تم عرض المقياس في صورته الأولى على (٥) من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالي الصحة النفسية وعلم النفس التعليمي، وذلك لإبداء الرأي حول العناصر التالية:

- مدى ملائمة الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى ملائمة العبارات لأفراد العينة المستهدفة.
 - مدى ملائمة العبارات للتعريف الإجرائي للأبعاد والمقياس.
 - وجود تعديل بالحذف أو الإضافة لبعض عبارات المقياس، والجدول (٢) يوضح النسب المئوية للموافقة على كل عبارة من عبارات مقياس الإستقواء الإداري (ن = ٥٠):
- جدول (٢) نتائج التحكيم على مقياس سلوك الإستقواء لدى العاملين بجامعة الأزهر

رقم المفردة	عدد الموافقين	عدد غير الموافقين	نسبة الاتفاق	رقم المفردة	عدد الموافقين	عدد غير الموافقين	نسبة الاتفاق
١	٤	١	٨٠٪	١٠	٥	-	١٠٠٪
٢	٥	-	١٠٠٪	١١	٤	١	٨٠٪
٣	٤	١	٨٠٪	١٢	٥	-	١٠٠٪
٤	٥	-	١٠٠٪	١٣	٤	١	٨٠٪
٥	٤	١	٨٠٪	١٤	٤	١	٨٠٪
٦	٤	١	٨٠٪	١٥	٥	-	١٠٠٪
٧	٤	١	٨٠٪	١٦	٥	-	١٠٠٪
٨	٥	-	١٠٠٪	١٧	٤	١	٨٠٪
٩	٤	١	٨٠٪	١٨	٤	١	٨٠٪

يتضح من الجدول السابق (٢) أن نسب الاتفاق تراوحت ما بين (٨٠٪ - ١٠٠٪)، واعتمد الباحثون في صدق المحكمين على الحد الأدنى لنسب اتفاق المحللين ب (٨٠٪)، وبناءً على ذلك ظل المقياس بعد إجراء صدق المحكمين يتكون من (١٨) عبارة.

(ب) الإتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المقياس الفرعي التابعة له، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس وذلك بعد تطبيقه على (٥٠) موظف من العاملين بجامعة الأزهر، المشاركون في دراسة الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة، والجدول الآتي (٣) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المقياس الفرعي التابعة له:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المقياس الفرعي التابعة له ن= (٥٠)

المقياس الفرعي الأول الصراخ المستمر		المقياس الفرعي الثاني النقد المستمر		المقياس الفرعي الثالث المراقبة المفرطة	
رقم (ع)	الارتباط	رقم (ع)	الارتباط	رقم (ع)	الارتباط
١	٠.٥٠٦**	٧	٠.٥٨**	١٣	٠.٤٩٧**
٢	٠.٧٣٤**	٨	٠.٦٩٩**	١٤	٠.٤٤٨**
٣	٠.٣٥٨*	٩	٠.٦٣٤**	١٥	٠.٤٨٣**

المقياس الفرعي الأول الصراخ المستمر	المقياس الفرعي الثاني النقد المستمر	المقياس الفرعي الثالث المراقبة المفرطة
٤	١٠	١٦
٥	١١	١٧
٦	١٢	١٨

$0.01 \geq p^{**}$

والجدول الآتي (٤) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس
ن=(٥٠)

يتضح من الجداول السابقة (٣) (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

المقاييس الفرعية	الدرجة الكلية لمقياس تقدير الذات
الصراخ المستمر	٠.٦٣٠
النقد المستمر	٠.٤٣٥
المراقبة المفرطة	٠.٥٩٠

ودرجة المقياس الفرعي التابعة له تراوحت ما بين (٠.٣٥٨ ، ٠.٧٣٤) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، ومعاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٤٣٥ ، ٠.٦٣٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

ج- الصدق

١- **صدق المحك (التلازمي):** تم حساب معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson) بين درجات الأفراد على المقياس الحالي (إعداد الباحثون) ودرجاتهم على مقياس التصرفات السلبية المعدل الذي طوره (Elnarsen et al, 2009)، ترجمة (أحمد وآخرون، ٢٠٢١)، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، والاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، الاستقواء المتعلق بالأيذاء البدني للضحية)، خماسي التدرج، حيث بلغ معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٦٢٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى صدق المقياس الحالي.

٢- الصدق التمييزي

أجرى الباحثون معاملات الصدق التمييزي لكل عبارة من عبارات المقياس وذلك من أجل التعرف على حساسية كل عبارة من عبارات المقياس في التمييز بين من يتصفون بسلوك الإستقواء الإداري ومن لا يتصفون به وتم استخدام معامل تمييز لكل عبارة يتراوح ما بين (٠.٢١) و

(٠,٢٥)، وتم الإبقاء على العبارات التي بلغ معامل الصدق التمييزي لها (٠,٢١) أو أكثر، والجدول (٥) يوضح معاملات الصدق التمييزي لمقياس الإستقواء الإداري

جدول (٥) الصدق التمييزي لمؤاقف مقياس الإستقواء الإداري (ن = ٥٠)

الصراخ المستمر		النقد المستمر		المراقبة المفرطة	
رقم العبارة	معامل التمييز	رقم العبارة	معامل التمييز	رقم العبارة	معامل التمييز
١	٠,٢٢	٧	٠,٢٣	١٣	٠,٢٤
٢	٠,٢٣	٨	٠,٢١	١٤	٠,٢٣
٣	٠,٢٥	٩	٠,٢١	١٥	٠,٢٢
٤	٠,٢١	١٠	٠,٢٣	١٦	٠,٢١
٥	٠,٢٤	١١	٠,٢٥	١٧	٠,٢١
٦	٠,٢١	١٢	٠,٢١	١٨	٠,٢٣

يتضح من جدول (٥) أن معاملات التمييز تراوحت بين (٠,٢١ - ٠,٢٥)، مما يعني أن عبارات المقياس تتمتع بالحساسية الكافية للتمييز بين من يتصفون بسلوك الإستقواء الإداري ومن لا يتصفون به مما يعني تمتع المقياس بأبعاده بصدق تمييزي قوي.

د - الثبات:

قام الباحثون بحساب ثبات المقياس بطريقتين هما:

١ - طريقة ألفا كرونباخ ٢ - طريقة جوتمان

جدول (٦) معاملات ثبات مقياس سلوك الإستقواء الإداري باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) و(جوتمان) (ن = ٥٠)

المقياس الفرعي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	جوتمان
الصراخ المستمر	٦	٠,٨٢٥	٠,٨٧٥
النقد المستمر	٦	٠,٧٦٤	٠,٨٠٥
المراقبة المفرطة	٦	٠,٧٥٠	٠,٧٩٥
المقياس	١٨	٠,٨٥٠	٠,٨٦٦

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات المقياس الخاصة بكل مقياس فرعي من المقاييس الفرعية، والدرجة الكلية للمقياس بطريقة ألفا كرونباخ والتي تراوحت بين (٠,٧٥٠ و ٠,٨٥٠)، وطريقة جوتمان والتي تراوحت بين (٠,٧٩٥ و ٠,٨٧٥)، كلها قيم مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي ظل المقياس في صورته النهائية يتكون من (١٨) عبارة.

٢ - مقياس الدافعية المهنية (إعداد الباحثون).

قام الباحثون بإعداد مقياس الدافعية المهنية للمبررات التالية:

- ليناسب هدف الدراسة وعينتها من العاملين بجامعة الأزهر.
- معظم المقاييس الموجودة الدافعية المهنية (في حدود إطلاع الباحثون) تتناسب مع قياس الدافعية بصفة عامة.
- فضلا عن اختيار أبعاد تختلف عن تلك التي وضعها البحث الحالي للدافعية المهنية في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- وقد مر إعداد المقياس بالخطوات التالية:
- تم الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الدافعية المهنية مثل دراسة (Coetzee & Van Dyk 2018)، (شبيب، أحمد، ٢٠٢٠).
- الاطلاع على بعض المقاييس الخاصة بسلوكات الدافعية المهنية.
- قام الباحثون بتحديد مكونات المقياس الحالي بناء على مدى تواتره في الدراسات السابقة.
- تم صياغة عدد من العبارات لكل مقياس فرعي بحيث وصل عدد عبارات المقياس في صورته الأولية (١٧) عبارة وزعت على مكونات المقياس كالتالي:

جدول (٧) عدد عبارات المقاييس الفرعية لمقياس الدافعية المهنية

عدد العبارات	المقياس الفرعي
٦	التحفيز الذاتي (الدافع الداخلي والميل للعمل)
٦	الهوية والانتماء المهني
٥	الالتزام والتطور المهني

- تم تحديد الاستجابات على المقياس وهي (دائمًا، أحيانًا، نادرًا) ويقابلها الدرجات (٣-٢-١) للعبارات الايجابية، و (١-٢-٣) للعبارات السالبة.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

قام الباحثون بالتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس بالطرق التالية:

(١) آراء الخبراء:

تم عرض المقياس في صورته الأولية على (٥) من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالي الصحة النفسية وعلم النفس التعليمي، وذلك لإبداء الرأي حول العناصر التالية:

- مدى ملائمة الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى ملائمة العبارات لأفراد العينة المستهدفة.
 - مدى ملائمة العبارات للتعريف الإجرائي للأبعاد والمقياس.
 - وجود تعديل بالحذف أو الإضافة لبعض عبارات المقياس، والجدول (٨) يوضح النسب المئوية للموافقة على كل عبارة من عبارات مقياس الدافعية المهنية (ن = ٥٠):
- جدول (٨) نتائج التحكيم على مقياس الدافعية المهنية لدى العاملين بجامعة الأزهر

رقم المفردة	عدد الموافقين	عدد غير الموافقين	نسبة الاتفاق	رقم المفردة	عدد الموافقين	عدد غير الموافقين	نسبة الاتفاق
١	٤	١	٨٠٪	١٠	٥	-	١٠٠٪
٢	٥	-	١٠٠٪	١١	٣	٢	٦٠٪
٣	٤	١	٨٠٪	١٢	٥	-	١٠٠٪
٤	٣	٢	٦٠٪	١٣	٤	١	٨٠٪
٥	٥	-	١٠٠٪	١٤	٤	١	٨٠٪
٦	٥	-	١٠٠٪	١٥	٤	١	٨٠٪
٧	٤	١	٨٠٪	١٦	٤	١	٨٠٪
٨	٥	-	١٠٠٪	١٧	٥	-	١٠٠٪
٩	٥	-	١٠٠٪				

يتضح من الجدول السابق (٨) أن نسب الاتفاق تراوحت ما بين (٨٠٪ - ١٠٠٪)، واعتمد الباحثون في صدق المحكمين على الحد الأدنى لنسب اتفاق المحكمين ب (٨٠٪)، وبناءً على ذلك فقد تم حذف (٢) عبارات لعدم الوصول للنسب المطلوبة؛ وبالتالي أصبح المقياس بعد إجراء صدق المحكمين يتكون من (١٥) عبارة.

(ب) الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المقياس الفرعي التابعة له، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس وذلك بعد تطبيقه على (٥٠) موظف من العاملين بجامعة الأزهر، المشاركون في دراسة الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، والجدول الآتي (٩) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المقياس الفرعي التابعة له:

جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المقياس الفرعي التابعة له
ن=(٥٠)

المقياس الفرعي الأول التحفيز الذاتي		المقياس الفرعي الثاني الهوية والانتماء المهني		المقياس الفرعي الثالث الالتزام والتطور المهني	
رقم (ع)	الارتباط	رقم (ع)	الارتباط	رقم (ع)	الارتباط
١	**٠,٧٨٠	٧	**٠,٦٦٠	١٣	**٠,٥٣٠
٢	**٠,٥٦٠	٨	**٠,٥٦٠	١٤	**٠,٧٧٠
٣	**٠,٥٨٠	٩	**٠,٦٧٠	١٥	**٠,٧٣٠
٤	**٠,٦٠٠	١٠	**٠,٥١٠	١٦	**٠,٦٧٠
٥	**٠,٥٨٠	١١	**٠,٧٠٠	١٧	**٠,٦٥٠

$p \geq 0.01$

والجدول التالي (١٠) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس
ن=(٥٠)

يتضح من الجداول السابقة (٩) (١٠) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

المقاييس الفرعية	الدرجة الكلية لمقياس تقدير الذات
التحفيز الذاتي	**٠,٦١٠
الهوية والانتماء المهني	**٠,٥٤٠
الالتزام والتطور المهني	**٠,٦٩٠

ودرجة المقياس الفرعي التابعة له تراوحت ما بين (٠,٧٨٠ ، ٠,٥١٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، ومعاملات الارتباط بين درجة كل مقياس فرعي والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠,٦٩٠ ، ٠,٥٤٠) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

(ج) الصدق

١- صدق المحك (التلازمي): تم حساب معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson) بين درجات الأفراد على المقياس الحالي (إعداد الباحثون) ودرجاتهم على مقياس الدافعية المهنية (شبيب وأحمد، ٢٠٢٠) كمحك خارجي؛ والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الادراك المهني - التوافق المهني - الهوية المهنية) حيث بلغ معامل الارتباط بين المقياسين (٠,٧٣٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى صدق المقياس الحالي.

٢- الصدق التمييزي

أجرى الباحثون معاملات الصدق التمييزي لكل عبارة من عبارات المقياس وذلك من أجل التعرف على حساسية كل عبارة من عبارات المقياس في التمييز بين من يتصفون بالدافعية المهنية ومن لا يتصفون به وتم استخدام معامل تمييز لكل عبارة يتراوح ما بين (٠,٢١) و (٠,٢٥)،

وتم الإبقاء على العبارات التي بلغ معامل الصدق التمييزي لها (٠.٢١) أو أكثر، والجدول (٥) يوضح معاملات الصدق التمييزي لمقياس الدافعية المهنية.

جدول (١١) الصدق التمييزي لمواقف مقياس الدافعية المهنية (ن= ٥٠)

التحفيز الذاتي		الهوية والانتماء المهني		الالتزام والتطور المهني	
رقم العبارة	معامل التمييز	رقم العبارة	معامل التمييز	رقم العبارة	معامل التمييز
١	٠,٢١	٦	٠,٢١	١١	٠,٢٢
٢	٠,٢٣	٧	٠,٢٤	١٢	٠,٢٢
٣	٠,٢١	٨	٠,٢٣	١٣	٠,٢١
٤	٠,٢١	٩	٠,٢٢	١٤	٠,٢١
٥	٠,٢٤	١٠	٠,٢١	١٥	٠,٢١

يتضح من جدول (١١) أن معاملات التمييز تراوحت بين (٠,٢١ – ٠,٢٤)، مما يعني أن عبارات المقياس تتمتع بالحساسية الكافية للتمييز بين من يتصفون بالدافعية المهنية ومن لا يتصفون بها مما يعني تمتع المقياس بصدق تمييزي قوي.

(د) الثبات:

قام الباحثون بحساب ثبات المقياس بطريقتين هما:

٣- طريقة ألفا كرونباخ ٢- طريقة جوتمان

جدول (١٢) معاملات ثبات مقياس الدافعية المهنية باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) و(جوتمان) (ن= ٥٠)

المقياس الفرعي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	جوتمان
التحفيز الذاتي	٥	٠,٧٧٠	٠,٨٠٠
الهوية والانتماء المهني	٥	٠,٧٣٥	٠,٨١٠
الالتزام والتطور المهني	٥	٠,٨٤٠	٠,٧٩٧
المقياس	١٥	٠,٨٩٦	٠,٨٧٠

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات المقياس الخاصة بكل مقياس فرعي من المقاييس الفرعية، والدرجة الكلية للمقياس بطريقة ألفا كرونباخ والتي تراوحت بين (٠,٧٣٥ و ٠,٨٩٦)، وطريقة جوتمان والتي تراوحت بين (٠,٧٩٧ و ٠,٨٧٠)، كلها قيم مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (١٥) عبارة.

٤- البرنامج الإرشادي

أ- المنطلق النظري للبرنامج:

يعتمد البرنامج الحالي على الأسس النظرية المستمدة من نظريات التحليل النفسي، والنظرية السلوكية، ونظرية التعلم الاجتماعي، والإرشاد الديني، ويتضمن البرنامج مدخلات صالحة للتطبيق على عينة من منتسبي جامعة الأزهر.

ويهدف البرنامج الإرشادي المستخدم في البحث إلى خفض سلوكيات الإستقواء الإداري لدى القياديين بجامعة الأزهر، والتي تتمثل في الصراخ المستمر، النقد المستمر، والمراقبة المفرضية، وتأثيرها السلبي على الدافعية المهنية لدى الموظفين المتأثرين. من خلال ١٧ جلسة تدريبية مكثفة ومتنوعة، تم التركيز على تطوير مهارات القيادة الإيجابية، مثل التواصل الفعال، إدارة الضغوط، التفويض، والتقدير العادل، التي تساهم في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة.

واشتملت الجلسات على تعريف الإستقواء الإداري وأبعاده، التعرف على الذات وتأثير السلوك القيادي على دافعية الموظفين، تطوير مهارات إدارة الغضب والنقد، تحسين مهارات التفويض والثقة بالموظفين، وتنمية الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي لدى القادة. كما تم التركيز على بناء ثقافة عمل إيجابية تشجع على الاحترام المتبادل والتقدير، مما يساهم في تقليل ممارسات الاستقواء ورفع الدافعية المهنية.

بالإضافة إلى ذلك، استخدمت الجلسات مجموعة متنوعة من الفنيات التفاعلية والتطبيقية مثل العصف الذهني، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، والتقييم الذاتي، لضمان تعميق الفهم وتحفيز التطبيق العملي للمهارات المكتسبة. وفي نهاية البرنامج، تم تشجيع المشاركين على وضع خطط شخصية لتطبيق ما تعلموه في بيئات عملهم، مع متابعة مستمرة لتحسين الأداء القيادي وتقليل الإستقواء الإداري.

ب- هدف البرنامج:

يهدف البرنامج الحالي إلى خفض سلوك الإستقواء الإداري لدى عينة من منتسبي جامعة الأزهر.

ج- محتوى البرنامج:

يتضمن البرنامج (١٧) جلسة، يتم تطبيقه بمعدل ثلاث جلسات أسبوعياً لمدة شهر ونصف تقريباً.

جدول (١٣) جلسات البرنامج الإرشادي لخفض الإستقواء الإداري لدى عينة من
العاملين بجامعة الأزهر

رقم الجلسة ومدتها	عنوان الجلسة	الأهداف الإجرائية	الفنيات المستخدمة
الأولى (٩٠ دقيقة)	التعارف وتحديد التوقعات	- أن يتعرف المشاركون على بعضهم البعض وعلى المرشد. - أن يعبر المشاركون عن توقعاتهم من البرنامج. - أن يكتسب المشاركون فهماً واضحاً لأهداف وهيكل البرنامج الإرشادي. - أن يشعر المشاركون بالأمان والانتماء داخل المجموعة.	العصف الذهني الحوار الجماعي التمارين التفاعلية تقنية العقد الإرشادي
الثانية (٩٠ دقيقة)	فهم مفهوم الإستقواء الإداري وأشكاله	- أن يحدد المشاركون مفهوم الإستقواء الإداري بشكل واضح. - أن يتعرف المشاركون على الأبعاد الثلاثة: (الصراخ المستمر - النقد المستمر - المراقبة المفرطة). - أن يتشارك المشاركون خبراتهم وتجاربهم المرتبطة بالإستقواء الإداري. - أن يبدأ المشاركون بالتمييز بين الإدارة الحازمة والسلوك الاستقوائي	الحوار الجماعي تحليل المواقف العصف الذهني تمثيل الأدوار البسيط
الثالثة (٩٠ دقيقة)	أثر الإستقواء الإداري على الفرد والمناخ المهني	- أن يعدد المشاركون الآثار النفسية والسلوكية والاجتماعية للإستقواء الإداري. - أن يتعرف المشاركون على العلاقة بين الإستقواء وضعف الدافعية المهنية. - أن يشارك المشاركون بمواقف واقعية تعبر عن الأثر السلبي للإستقواء. - أن يعبر المشاركون عن مشاعرهم تجاه تلك الآثار بشكل آمن ومفتوح.	مجموعات نقاش صغيرة الخرائط الذهنية عرض قصص واقعية التمرين الانفعالي الحر
الرابعة (٩٠ دقيقة)	القيادة العادلة واحترام الحقوق المهنية للمرؤوسين	- أن يتعرف المشاركون على الحقوق الأساسية للعاملين في بيئة العمل. - أن يميز المشاركون بين الرقابة العادلة واحترام الحقوق والإستقواء الإداري. - أن يدرك القادة كيف يمكن لانتهاك الحقوق أن يؤدي لانخفاض الأداء وزيادة التوتر الوظيفي. - أن يضع المشاركون خطة أولية لتعزيز مناخ	تحليل الحالة (Case Study) مناقشة جماعية ورشة تفكير جماعي المقارنة بين النموذج القيادي المتسلط والعادل

رقم الجلسة ومدتها	عنوان الجلسة	الأهداف الإجرائية	الفنيات المستخدمة
		احترام الحقوق في إدارتهم.	
الخامسة (٩٠ دقيقة)	وعي القائد بذاته: كيف أثر في الآخرين؟	- أن يتعرف القائد على كيف يرى الآخرون سلوكياته الإدارية. - أن يحدد المشارك أنماط تأثيره في بيئة العمل (بناء - سلب - محايد). - أن يعيد المشارك النظرة في سلوكيات قد تمثل استقواء دون وعي. - أن يعبر المشارك عن استعداده للتغيير الإيجابي في تعامله مع موظفيه.	- التغذية الراجعة الانعكاسية (Feedback) - تمارين الإسقاط الذاتي - تحليل ردود الأفعال - الفيديو التحفيزي
السادسة (٩٠ دقيقة)	من السيطرة إلى التأثير - كيف أبقى احتراماً حقيقياً لا خوفاً مصطنعاً؟	- أن يميز القادة بين أساليب القيادة بالهيبه والقيادة بالخوف. - أن يقيم المشارك نمط تأثيره الحالي في فريقه: هل هو نابع من ثقة أم من خوف؟ - أن يتعرف القادة على الأساليب التي تعزز التأثير الممي دون تهديد أو إذلال. - أن يخطط المشارك لتطبيق ممارسات قيادية تعزز الاحترام والثقة المتبادلة.	- العصف الذهني - تحليل المشاعر القيادية - تمارين إسقاطية (أنا كقائد) - (الآخريراني) - نشاط البناء العكسي (Reframing)
السابعة (٩٠ دقيقة)	الذكاء العاطفي للقاء في المواقف الصعبة	- أن يعرف المشاركون مفهوم الذكاء العاطفي ودوره في القيادة. - أن يتعرفوا على مكونات الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الوعي بالآخر، إدارة العلاقات). - أن يتعرفوا على العلاقة بين ضعف الذكاء العاطفي وسلوك الاستقواء. - أن يتدرب المشاركون على استخدام الذكاء العاطفي في مواقف إدارية ضاغطة.	- العرض التفاعلي - تحليل المواقف - تمثيل الأدوار - استبصار ذاتي
الثامنة (٩٠ دقيقة)	بناء بيئة عمل داعمة - مناخ نفسي آمن يُعزز الأداء	- أن يشرح المشاركون مفهوم المناخ النفسي الآمن في بيئة العمل. - أن يتعرفوا على عوامل بناء بيئة داعمة وخالية من الاستقواء. - أن يحددوا الممارسات التي تساهم في تعزيز الدعم النفسي بين الفريق. - أن يخطط المشاركون لتطبيق خطوات	- ورشة عمل تفاعلية - تحليل حالات عملية - عصف ذهني جماعي - رسم خرائط ذهنية

رقم الجلسة ومدتها	عنوان الجلسة	الأهداف الإجرائية	الفنيات المستخدمة
		عملية لخلق مناخ عمل إيجابي.	
التاسعة (٩٠ دقيقة)	مهارات حل التزاعات داخل الفريق	- أن يحدد المشاركون أسباب النزاعات الشائعة في بيئة العمل. - أن يتعرفوا على أساليب وحلول عملية لإدارة النزاعات. - أن يمارس المشاركون مهارات التواصل الفعال خلال المواقف النزاعية. - أن يضعوا خطة مبسطة لحل نزاع محتمل في فريقهم.	مناقشة تفاعلية لعب أدوار تحليل حالات دراسية تمارين تواصل فعال
العاشر (٩٠ دقيقة)	تنمية مهارات التواصل الفعال لدى القائد	- أن يحدد المشاركون عناصر التواصل الفعال. - أن يتعرفوا على حواجز التواصل وكيفية تجاوزها. - أن يمارسوا مهارات الاستماع الفعال واللغة غير اللفظية. - أن يطبقوا تقنيات التواصل الإيجابي في مواقف عملية.	عرض تقديمي تفاعلي تمرين الاستماع النشط تمثيل الأدوار تحليل مقاطع فيديو قصيرة
الحادية عشر (٩٠ دقيقة)	تشخيص أنماط الاستقواء الإداري لدى القائد	- أن يحدد المشاركون سلوكيات الاستقواء الإداري المختلفة. - أن يتعرفوا على أثر هذه السلوكيات على بيئة العمل والدافعية المهنية. - أن يطبقوا استبيان ذاتي لتشخيص أنماطهم القيادية الاستقوائية. - أن يناقشوا نتائج الاستبيان ويتبادلوا تجارهم الشخصية.	استبيان ذاتي مناقشة جماعية تحليل حالات دراسية تبادل الخبرات
الثانية عشر (٩٠ دقيقة)	تطوير مهارات التعاطف والإنصات الفعال	- أن يوضح المشاركون مفهوم التعاطف وأهميته في القيادة. - أن يميزوا بين الاستماع السطحي والاستماع الفعال. - أن يمارسوا مهارات الإنصات والتعاطف من خلال تمارين عملية. - أن يخططوا لتطبيق مهارات التعاطف والإنصات في مواقف قيادية حقيقية.	شرح تفاعلي تمارين تمثيل أدوار تمرين الاستماع النشط مناقشة جماعية
الثالثة عشر (٩٠ دقيقة)	دور القائد في تعزيز الدافعية	- أن يشرح المشاركون تأثير الاستقواء الإداري على الدافعية المهنية للموظفين.	عرض تفاعلي دراسة حالات

رقم الجلسة و مدتها	عنوان الجلسة	الأهداف الإجرائية	الفنيات المستخدمة
	المهنية لدى الموظفين الضحايا للاستقواء الإداري	- أن يحددوا دور القائد في دعم وتحفيز الموظفين المتأثرين بالسلوكيات السلبية. - أن يتعرفوا على استراتيجيات تحفيز الموظفين لتعزيز دافعيتهم المهنية. - أن يضعوا خطة تطبيقية لتعزيز دافعية الموظفين وتقليل الاستقواء في بيئة عملهم.	- عصف ذهني - مناقشة جماعية - تخطيط شخصي
الرابعة عشر (٩٠ دقيقة)	التقدير العادل وأثره في خفض الإستقواء الإداري وزيادة الدافعية المهنية لدى الموظفين الضحايا	- أن يوضح المشاركون مفهوم التقدير العادل وأهميته في بيئة العمل. - أن يربطوا بين التقدير العادل وخفض السلوكيات الاستقوائية لدى القائد. - أن يتعرفوا على أساليب وتقنيات التقدير المهني الفعال. - أن يضعوا خطة لتطبيق ممارسات التقدير العادل في فرقهم لتعزيز دافعية الموظفين.	- عرض تفاعلي - مناقشة جماعية - تمارين تطبيقية - دراسة حالة
الخامسة عشر (٩٠ دقيقة)	مهارات إدارة الضغوط المهنية التي تواجههم كفادة.	- أن يحدد المشاركون مصادر الضغوط المهنية التي تواجههم كفادة. - أن يوضحوا العلاقة بين الضغوط والقياديين وسلوكيات الإستقواء الإداري. - أن يتعلموا تقنيات إدارة الضغوط الفعالة. - أن يضعوا خطة شخصية لإدارة ضغوطهم المهنية وتعديل سلوكياتهم السلبية.	- عرض تفاعلي - تمارين استكشاف الضغوط - تدريبات تنفس واسترخاء - مناقشة جماعية - وضع خطة عمل
السادسة عشر (٩٠ دقيقة)	مهارات التفويض وأهميته في القيادة الفعالة.	- أن يشرح المشاركون مفهوم التفويض وأهميته في القيادة الفعالة. - أن يحددوا معوقات التفويض وكيفية تجاوزها. - أن يتعلموا خطوات التفويض الفعال. - أن يخططوا لتطبيق التفويض بطريقة تدعم بيئة عمل تحفيزية.	- عرض تفاعلي - مناقشة جماعية - تمارين تطبيقية (تمثيل أدوار) - تحليل حالات
السابعة عشر (٩٠ دقيقة)	بناء ثقافة العمل الإيجابي كخطوة نهائية لخفض الاستقواء وزيادة الدافعية	- أن يوضح المشاركون مكونات ثقافة العمل الإيجابي. - أن يحددوا السلوكيات القيادية الداعمة لثقافة العمل الصحية. - أن يناقشوا استراتيجيات لبناء وتعزيز	- عرض تفاعلي - عصف ذهني - مناقشة مجموعات صغيرة - تخطيط استراتيجي

رقم الجلسة ومدتها	عنوان الجلسة	الأهداف الإجرائية	الفنيات المستخدمة
	المهنية	ثقافة العمل الإيجابي في فرقهم. - أن يضعوا خطة عملية لتعزيز هذه الثقافة داخل بيئة عملهم.	

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج التحقق من صدق الفرض الأول ومناقشته:

والذي ينص على: أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الإستقواء الإداري في القياسين القبلي والبعدي".

ولاختبار صدق هذا الفرض قام الباحثون بحساب الفروق بين متوسطي رتب المجموعتين في القياسين القبلي والبعدي على المقاييس: باستخدام اختبار ويلكوكسون لتحديد الفروق بين القياسين، كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٤) قيمة (z) ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي رتب درجات القياسين القبلي والبعدي لأفراد المجموعة التجريبية من العاملين بجامعة الأزهر على مقياس سلوك الإستقواء الإداري باستخدام اختبار ويلكوكسون (ن=١٠)

المقياس الفرعي	ن	القياس القبلي/ البعدي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة z	الدلالة مستوى
الصراخ المستمر	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ١٠	٠,٠٠ ٥,٥٠	٠,٠٠ ٥٥,٠٠	٢,٨٢٥-	٠,٠١
النقد المستمر	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ١٠	٠,٠٠ ٥,٥٠	٠,٠٠ ٥٥,٠٠	٢,٨١٤-	٠,٠١
المراقبة المفرضة	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ١٠	٠,٠٠ ٥,٥٠	٠,٠٠ ٥٥,٠٠	٢,٦٨٠-	٠,٠١
الدرجة الكلية للمقياس	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ١٠	٠,٠٠ ٥,٥٠	٠,٠٠ ٥٥,٠٠	٢,٨٢٠-	٠,٠١

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية من العاملين بجامعة الأزهر في القياسين القبلي والبعدي على مقياس (سلوك الإستقواء الإداري) لصالح القياس البعدي، وهذا يشير إلى انخفاض

درجاتهم بعد تعرضهم لجلسات البرنامج، فقد ركز البرنامج الإرشادي على اكساب أفراد المجموعة التجريبية

والجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأفراد المجموعة التجريبية من منتسبي جامعة الأزهر في القياسين القبلي والبعدي:

جدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقياسين القبلي والبعدي لأفراد المجموعة التجريبية من العاملين بجامعة الأزهر على مقياس الاستقواء الإداري

القياس	الصراخ المستمر		النقد المستمر		المراقبة المفرضة		الدرجة الكلية	
	م	ح	م	ح	م	ح	م	ح
القبلي	١٢,٣٠	١,٢٥١	١٢,٦٠	١,٠٧٤	١٢,٢٠	١,٤٧٥	٣٧,١٠	١,٦٦٣
البعدي	٨,٣٠	١,١٥٩	٨,٢٠	٠,٧٨٨	٨,٦٠	١,٢٦٤	٢٥,١٠	١,٣٧٠

يتضح من خلال جدول (١٥) أن الفروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس سلوك الاستقواء الإداري كانت لصالح القياس البعدي، وبالتالي عدم تحقق صحة الفرض الأول، ومن ثم قبول الفرض البديل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الاستقواء الإداري في القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي لدى منتسبي جامعة الأزهر حيث أن متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الاستقواء الإداري في القياس البعدي جاءت أقل من متوسطات درجاتهم على المقياس في القياس القبلي، مما يدل على انخفاض درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الاستقواء الإداري بالنسبة لأبعاد المقياس وبالنسبة للدرجة الكلية.

ثانياً: نتائج التحقق من صدق الفرض الثاني ومناقشته:

والذي ينص على: أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس سلوك الاستقواء الإداري في القياس البعدي".

ولاختبار صدق هذا الفرض قام الباحثون بحساب الفروق بين متوسطي رتب المجموعتين التجريبية والضابطة على المقاييس: باستخدام اختبار مان ويتني لتحديد الفروق بين المجموعتين، كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٦) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين أفراد المجموعتين في القياس البعدي لمقياس الاستقواء الإداري (ن = ١٠)

المقياس الفرعي	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
الصراخ المستمر	التجريبية	٥,٥٠	٥٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٨١٦-	٠,٠١
	الضابطة	١٥,٥٠	١٥٥,٠٠			
النقد المستمر	التجريبية	٥,٥٠	٥٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٨٤٢-	٠,٠١
	الضابطة	١٥,٥٠	١٥٥,٥٠			

المقياس الفرعي	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
المراقبة المفرضة	التجريبية	٥٥,٥٠	٥٥,٥٠	٠,٠٠٠	٣,٨٢٣-	٠,٠١
	الضابطة	١٥٥,٥٠	١٥٥,٥٠			
الدرجة الكلية	التجريبية	٥٥,٥٠	٥٥,٥٠	٠,٠٠٠	٣,٨٠٠-	٠,٠١
	الضابطة	١٥٥,٥٠	١٥٥,٥٠			

يتضح من جدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة من العاملين بجامعة الأزهر في المقياس البعدي على مقياس سلوك الإستقواء الإداري لصالح المجموعة التجريبية، وهذا يشير إلى التحسن الذي حدث لدى أفراد المجموعة التجريبية نتيجة التعرض لجلسات البرنامج، وهذا يؤكد على نتائج الفرض الأول بأن الانخفاض الملحوظ في سلوك الاستقواء يرجع إلى البرنامج الإرشادي، وما اكسبه أفراد المجموعة التجريبية دون أفراد المجموعة الضابطة من مهارات التحكم بالنفس، وفهم مشاعر الآخرين، والقدرة على ممارسة السلوك الإيجابي.

والجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة من منتسبي جامعة الأزهر على مقياس الاستقواء الإداري:

جدول (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأفراد المجموعتين التجريبية والضابطة من العاملين بجامعة الأزهر على مقياس الإستقواء الإداري

المجموعة	الصراخ المستمر		النقد المستمر		المراقبة المفرضة		الدرجة الكلية	
	ح	م	ح	م	ح	م	ح	م
التجريبية	٨,٣٠	١,١٥٩	٨,٢٠	٠,٧٨٨	٨,٦٠	١,٢٦٤	٢٥,١٠	١,٣٧٠
الضابطة	١٢,٧٠	١,٠٥٩	١٢,٨٠	٠,٩١٨	١٢,٩٠	٠,٨٧٥	٣٨,٤٠	١,٤٢٩

يتضح من خلال جدول (١٧) وجود فروق بين متوسطي درجات تلاميذ المجموعتين التجريبية والضابطة في المقياس البعدي على أبعاد مقياس الاستقواء لصالح تلاميذ المجموعة التجريبية، وهذا يدل على أن التقدم ظهر بشكل كبير على نحو فعال، وهذا مؤشر على فعالية البرنامج المقترح في خفض الإستقواء الإداري، وبالتالي لم يتحقق الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وهو توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس سلوك الاستقواء الإداري في المقياس البعدي. لصالح المجموعة التجريبية من منتسبي جامعة الأزهر.

ثالثاً: نتائج التحقق من صدق الفرض الثالث ومناقشته:

والذي ينص على: أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس سلوك الإستقواء الإداري في القياسين البعدي والتبعي".

ولاختبار هذا الفرض قام الباحثون بحساب الفروق بين متوسط المجموعتين في القياسين البعدي والتبعي على المقاييس: باستخدام اختبار ويلكوكسون لتحديد الفروق بين القياسين، كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٨) قيمة (z) ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي رتب درجات القياسين البعدي والتتبعي لأفراد المجموعة التجريبية (ن=١٠)

الابعاد	ن	القياس البعدي/ التتبعي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة z	الدلالة مستوى
الصراخ المستمر	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	٤ ٢ ٤ ١٠	٤,٠٠ ٢,٥٠	١٦,٠٠ ٥,٠٠	١,١٨٦-	غير دالة
النقد المستمر	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	٦ ٢ ٢ ١٠	٤,٣٣ ٥,٠٠	٢٦,٠٠ ١٠,٠٠	١,١٥٥-	غير دالة
المراقبة المفرضية	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	٣ ٢ ٥ ١٠	٢,٨٣ ٣,٢٥	٨,٥٠ ٦,٥٠	٠,٢٧٢-	غير دالة
الدرجة الكلية للمقياس	١٠	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	٨ ١ ١ ١٠	٤,٨١ ٦,٥٠	٣٨,٥٠ ٦,٥٠	١,٩٣٣-	غير دالة

يتضح من جدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي والتتبعي على مقياس الاستقواء الإداري، وهذا يشير إلى استمرارية تأثير البرنامج خاصة بعد إجراء وتنفيذ كافة الجلسات في خفض سلوك الاستقواء الإداري لدى أفراد المجموعة التجريبية من منتسبي جامعة الأزهر، بمعنى أن البرنامج التدريبي قد نجح في تحقيق أهدافه سواء كانت العامة أو الإجرائية، ويعلل الباحثون ذلك إلى مدى الجهد الذي بذل وساهم بشكل كبير مع مرور الوقت في تحسين تلك المهارات والتوصل لهذه النتائج.

مما يؤكد ذلك على استمرارية وتأثير البرنامج في أثناء فترة المتابعة لدى أفراد المجموعة التجريبية الذين شاركوا في تطبيق البرنامج، والذين كان لهم دور فعال في التوصل لهذه النتائج ويشير ذلك إلى أن نتائج الفرض الأول والثاني لم تكن وليدة الصدفة وقد لاحظ الباحثون خلال فترة المتابعة بعد الانتهاء من تطبيق جلسات البرنامج، استمرار ما توصل إليه أفراد المجموعة التجريبية من انخفاض سلوك الاستقواء الإداري، ويرجع ذلك إلى عملية التأكيد على ما اكتسبه أفراد المجموعة التجريبية من مهارات وعادات أثناء الجلسات والتي هدفت إليها التكاليفات المنزلية بعد كل جلسة، مثل تلخيص ما دار في الجلسة، أو إعادة ما جاء بالجلسة من مهارات.

والجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأفراد المجموعة التجريبية من منتسبي جامعة الأزهر في القياسين البعدي والتتبعي:

جدول (١٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأفراد المجموعة التجريبية
القياسين البعدي والتتبعي

القياس	الصـراخ المستمر		النقد المستمر		المراقبة المفرضة		الدرجة الكلية	
	ح	م	ح	م	ح	م	ح	م
البعدي	٨,٣٠	١,١٥٩	٨,٢٠	٠,٧٨٨	٨,٦٠	١,٢٦٤	٢٥,١٠	١,٣٧٠
التتبعي	٨,٨٠	٠,٧٨٨	٨,٧٠	٠,٩٤٨	٨,٧٠	٠,٨٢٣	٢٦,٢٠	١,٣١٦

يتضح من خلال جدول (١٩) عدم وجود فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي في أبعاد مقياس سلوك الإستقواء الإداري، والدرجة الكلية للمقياس، مما يؤكد على استمرارية أثر البرنامج في خفض سلوك الإستقواء الإداري، حتى بعد الانتهاء من تنفيذ الجلسات وفي أثناء فترة المتابعة لدى أفراد المجموعة التجريبية الذين شاركوا في تنفيذ البرنامج الإرشادي.

تفسير نتائج الفروض السابقة الخاصة ببرنامج الإستقواء الإداري:

تشير نتائج الفروض الثلاثة إلى صورة متكاملة تعكس أثرًا إيجابيًا وعميقًا للبرنامج الإرشادي في خفض سلوك الإستقواء الإداري لدى منتسبي جامعة الأزهر، وثبتت هذا الأثر حتى بعد مرور فترة زمنية، مما يدل على أن التغيير الذي حدث كان تحولًا حقيقيًا في السلوك لا مجرد أثر وقفي أو عارض.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسات: (مرزوق، ٢٠٠٨) (Qureshi & Seppala, et al 2023) (Bernstein & Trimn, 2016) (Zaman, 2014)

ففي ضوء الفرض الأول، والذي أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية، فيمكن التأكيد على أن البرنامج الإرشادي أدى إلى خفض ملحوظ في سلوك الإستقواء الإداري بعد تطبيقه مباشرة. هذا التغيير يعكس قدرة البرنامج على تعديل البنية النفسية والسلوكية للمشاركين من الإداريين، الذين كانوا يمارسون الإستقواء الإداري بدرجات متفاوتة، إما بشكل مباشر من خلال الصراخ والتهديد، أو بطرق غير مباشرة مثل النقد المستمر والمراقبة المفرطة. وقد تجلّى هذا التحول نتيجة الدمج بين الوعي المعرفي الذي قدّمه البرنامج حول الآثار السلبية للاستقواء، وبين الفنيات العملية التي تم استخدامها لتفكيك هذه السلوكيات وتقديم بدائل وظيفية أكثر صحة في التعامل.

وفي نتائج الفرض الثاني، والذي قارن بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي، فقد أظهرت وجود فرق دال إحصائيًا لصالح المجموعة التجريبية. وهذا يعزز من مصداقية الأثر التداخلي للبرنامج الإرشادي؛ فبينما ظلت سلوكيات الاستقواء على حالها في المجموعة الضابطة، حدث تراجع ملحوظ في هذه السلوكيات لدى المجموعة التي خضعت للتدخل، ما يعني أن التحسن لم يكن ناتجًا عن عوامل خارجية أو تغيرات طبيعية، بل عن فاعلية البرنامج ذاته. يمكن تفسير ذلك بأن المحتوى الإرشادي، بما فيه من جلسات توعية، تمارين سلوكية، لعب أدوار، ومناقشات جماعية، خلق بيئة تعليمية علاجية جعلت المشاركين أكثر وعيًا بسلوكهم، وأكثر قدرة على مراجعته وضبطه.

وفي ضوء الفرض الثالث، الذي لم يُظهر فروقًا ذات دلالة بين القياسين البعدي والتبقي، يتضح أن التغيير السلوكي الذي أحدثه البرنامج لم يكن مؤقتًا أو أنيًّا، بل استمر بعد انتهاء الجلسات بفترة، وهو ما يُعد مؤشرًا قويًا على أن المشاركين استدمجوا السلوكيات الجديدة في ممارساتهم الإدارية. إن الاستمرارية هنا تُعد من أهم مؤشرات النجاح الإرشادي، لأنها تشير إلى أن المشاركين لم يغيروا سلوكهم فقط استجابة للبرنامج، بل لأنهم وجدوا أنماطًا بديلة أكثر فعالية في تحقيق أهدافهم الإدارية دون الحاجة إلى اللجوء لأساليب استقوائية.

ويرتبط انخفاض سلوك الاستقواء الإداري إلى حد كبير بكفاءة البرنامج الإرشادي نفسه، والذي على الأرجح استند في تصميمه على أسس معرفية وسلوكية سمحت بتغيير الأفكار التي تغذي السلوكيات الاستقوائية، مثل الاعتقاد بأن الصراخ دليل قوة، أو أن إحكام الرقابة على الموظفين يزيد من إنتاجيتهم. كما أن المشاركين، ومن خلال الحوار الجماعي والتمثيل الواقعي للمواقف، بدأوا يدركون أن هذه السلوكيات لا تعزز السلطة، بل تضعف العلاقات المهنية، وتؤثر سلبًا على المناخ النفسي داخل بيئة العمل. وهنا، يمكن القول إن البرنامج قد نجح في نقل المشاركين من وعي بدائي بالسلطة إلى وعي ناضج بالقيادة.

ليس هذا فحسب، بل يبدو أن المشاركين وجدوا في البرنامج فرصة لإعادة النظر في ذواتهم المهنية، من خلال التفاعل الجماعي الذي عزز الثقة المتبادلة، وشجّعهم على التعبير عن أنفسهم بحرية دون خوف من التقييم أو النقد. لقد كان البرنامج بمثابة مساحة آمنة للتفريغ وإعادة البناء، حيث لم يتم فقط تعديل السلوك، بل تمت إعادة تشكيل رؤية الفرد لنفسه كقائد إداري وإنساني في آنٍ معًا.

وفي ضوء هذه النتائج الثلاثة مجتمعة، يمكننا القول إن البرنامج الإرشادي لم يعالج الاستقواء الإداري كمجرد سلوك سلبي، بل تعامل معه بوصفه نتيجة لتراكمات معرفية ونفسية وتنظيمية، واستطاع أن يحقق التغيير من خلال استراتيجية شاملة تمس الفرد من الداخل، وتعيد ضبط علاقته بالآخرين، وتعزز ثقافة العمل الإيجابي المبني على الاحترام والتعاون لا على السيطرة والإخضاع.

رابعاً: نتائج التحقق من صدق الفرض الرابع ومناقشته:

والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات ضحايا أفراد المجموعة التجريبية على مقياس الدافعية المهنية في القياسين القبلي والبعدي".

ولاختبار صدق هذا الفرض قام الباحثون بحساب الفروق بين متوسطي رتب المجموعتين في القياسين القبلي والبعدي على مقياس الدافعية المهنية، باستخدام اختبار ويلكوكسون لتحديد الفروق بين القياسين، كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٠) قيمة (z) ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي رتب درجات
القياسين القبلي والبعدي على مقياس الدافعية المهنية باستخدام اختبار ويلكوكسون
(ن=١٠)

الابعاد	القياس القبلي/ البعدي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة z	الدلالة مستوى
التحفيز الذاتي	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ٠ ١٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٢,٨٣١-	٠,٠١
الهوية والانتماء المهني	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ٠ ١٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٢,٨٤٢-	٠,٠١
الالتزام والتطور المهني	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ٠ ١٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٢,٨٧١-	٠,٠١
الدرجة الكلية للمقياس	الرتب الموجبة الرتب السالبة التساوي المجموع	١٠ ٠ ٠ ١٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٥,٥٠ ٠,٠٠	٢,٨٢٠-	٠,٠١

يتضح من جدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات
العاملين بجامعة الأزهر في القياسين القبلي والبعدي على مقياس الدافعية المهنية ولكل من
أبعاده، حيث بلغت قيمة z للأبعاد على التوالي (٢,٨٣١-، ٢,٨٤٢-، ٢,٨٧١-) وهي قيم دالة عند
مستوى دلالة (٠,٠١)، وبلغت قيمة z للدرجة الكلية (٢,٨٢٠-) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة
(٠,٠١)، وذلك لصالح القياس البعدي، وهذا يشير إلى تحسن درجات منتسبي جامعة الأزهر على
مقياس الدافعية المهنية بعد خفض سلوك الإستقواء الإداري الناتج عن تعرضهم لجلسات
البرنامج، وبالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه توجد
فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية على مقياس
الدافعية المهنية في القياسين القبلي والبعدي في اتجاه القياس البعدي.

والجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للعاملين بجامعة الأزهر في
القياسين القبلي والبعدي:

جدول (٢١) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقياسين القبلي والبعدي على مقياس الدافعية المهنية (ن=١٠)

م	الابعاد	القياس القبلي		القياس البعدي	
		ح	م	ح	م
١	التحفيز الذاتي	٨,٣٠	٠,٦٧٤	١٢,٢٠	٠,٦٣٢
٢	الهوية والانتماء المهني	٨,١٠	٠,٧٣٧	١٢,١٠	٠,٧٣٧
٣	الالتزام والتطور المهني	٨,٤٠	٠,٦٩٩	١٢,٥٠	٠,٧٠٧
٤	الدرجة الكلية للمقياس	٢٤,٨٠	١,٠٣٢	٣٦,٨٠	١,٢٢٩

يتضح من خلال جدول (٢١) تحسن مستوى الدافعية المهنية وذلك لصالح متوسط درجات القياس البعدي، لأبعاد مقياس الدافعية المهنية والدرجة الكلية له ولصالح القياس البعدي، ويستدل من ذلك إلى وجود تقدم في الدافعية المهنية بعد خفض سلوك الإستقواء الإداري وذلك بعد تطبيق جلسات البرنامج.

خامساً: نتائج التحقق من صدق الفرض الخامس ومناقشته:

والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات ضحايا أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الدافعية المهنية في القياس البعدي". ولاختبار صدق هذا الفرض قام الباحثون بحساب الفروق بين متوسطي رتب المجموعتين التجريبية والضابطة على المقاييس: باستخدام اختبار مان ويتني لتحديد الفروق بين المجموعتين، كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين أفراد المجموعتين في القياس البعدي لمقياس الدافعية المهنية (ن = ١٠)

الابعاد	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
التحفيز الذاتي	التجريبية	١٥,٥٠	١٥٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٨٧٤-	٠,٠١
	الضابطة	٥,٥٠	٥٥,٠٠			
الهوية والانتماء المهني	التجريبية	١٥,٥٠	١٥٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٨٤٧-	٠,٠١
	الضابطة	٥,٥٠	٥٥,٠٠			
الالتزام والتطور المهني	التجريبية	١٥,٥٠	١٥٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٨٩٧-	٠,٠١
	الضابطة	٥,٥٠	٥٥,٠٠			
الدرجة الكلية للمقياس	التجريبية	١٥,٥٠	١٥٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٨٢٣-	٠,٠١
	الضابطة	٥,٥٠	٥٥,٠٠			

يتضح من جدول (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات منتسبي جامعة الأزهر في القياس البعدي على مقياس الدافعية المهنية حيث بلغت قيمة z لا بعدد المقاييس على التوالي (٣,٨٧٤-، ٣,٨٤٧-، ٣,٨٩٧-) وبلغت قيمة z للدرجة الكلية (٣,٨٢٣-) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك لصالح أفراد المجموعة

التجريبية، وهذا يشير إلى التحسن الذي حدث لدى أفراد المجموعة التجريبية نتيجة لخفض سلوك الإستقواء الإداري النتائج عن البرنامج الإرشادي، وبالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الدافعية المهنية في القياس البعدي لصالح أفراد المجموعة التجريبية"

والجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين التجريبية والضابطة من منتسبي جامعة الأزهر:

جدول (٢٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الدافعية المهنية

م	الابعاد	تجريبية		ضابطة	
		م	ح	م	ح
١	التحفيز الذاتي	١٢,٢٠	٠,٦٣٢	٨,٣٠	٠,٨٢٣
٢	الهوية والانتماء المهني	١٢,١٠	٠,٧٣٧	٧,٨٠	٠,٧٨٨
٣	الالتزام والتطور المهني	١٢,٥٠	٠,٧٠٧	٨,٥٠	٠,٥٢٧
٤	الدرجة الكلية للمقياس	٣٦,٨٠	١,٢٢٩	٢٤,٦٠	٠,٩٦٦

يتضح من خلال جدول (٢٣) وجود فروق بين متوسطي درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي على أبعاد مقياس الدافعية المهنية، والدرجة الكلية لصالح أفراد المجموعة التجريبية، ويبدو من الشكل السابق أن هناك تبايناً في متوسطي الدرجات عند المقارنة بين المجموعتين وذلك في اتجاه أفراد المجموعة التجريبية، وهذا يدل إلى أن التقدم ظهر بشكل كبير على نحو فعال، وهذا مؤشر على تحسن الدافعية المهنية.

سادساً: نتائج التحقق من صدق الفرض السادس ومناقشته:

والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات ضحايا أفراد المجموعة التجريبية على مقياس الدافعية المهنية في القياسين البعدي والتبقي".

ولاختبار هذا الفرض قام الباحثون بحساب الفروق بين متوسط المجموعتين في القياسين البعدي والتبقي على المقاييس: باستخدام اختبار ويلكوكسون لتحديد الفروق بين القياسين، كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢٤) قيمة (z) ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي رتب درجات القياسين البعدي والتتبعي لأفراد المجموعة التجريبية على مقياس الدافعية المهنية باستخدام اختبار ويلكوكسون (ن=١٠)

الابعاد	القياس البعدي/ التتبعي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة z	الدلالة مستوى
التحفيز الذاتي	الرتب الموجبة	٤	٥,٠٠	٢٠,٠٠	-٠,٣٠٢	غير دالة
	الرتب السالبة	٤	٤,٠٠	١٦,٠٠		
	التساوي	٢				
	المجموع	١٠				
الهوية والانتماء المهني	الرتب الموجبة	٥	٥,٠٠	٢٥,٠٠	-٠,٣٣٣	غير دالة
	الرتب السالبة	٤	٥,٠٠	٢٠,٠٠		
	التساوي	١				
	المجموع	١٠				
الالتزام والتطور المهني	الرتب الموجبة	٥	٤,٥٠	٢٢,٥٠	-٠,٧٠٧	غير دالة
	الرتب السالبة	٣	٤,٥٠	١٣,٥٠		
	التساوي	٢				
	المجموع	١٠				
الدرجة الكلية للمقياس	الرتب الموجبة	٦	٥,٠٠	٣٠,٠٠	-٠,٩٢١	غير دالة
	الرتب السالبة	٣	٥,٠٠	١٥,٠٠		
	التساوي	١				
	المجموع	١٠				

يتضح من جدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي على مقياس الدافعية المهنية، حيث بلغت قيمة z على التوالي (-٠,٣٠٢، -٠,٣٣٣، -٠,٧٠٧) وبلغت قيمة z للدرجة الكلية (-٠,٩٢١) وهي قيم غير دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى استمرارية تأثير خفض سلوك الإستقواء الإداري، بمعنى أن البرنامج الإرشادي قد نجح في تحقيق أهدافه سواء كانت العامة أو الإجرائية، ويعمل الباحثون ذلك إلى مدى الجهد الذي بذل وساهم بشكل كبير مع مرور الوقت في تحسين تلك المهارات والتوصل لهذه النتائج.

مما يؤكد ذلك على استمرارية وتأثير البرنامج في أثناء فترة المتابعة لدى أفراد المجموعة التجريبية الذين شاركوا في تطبيق البرنامج، والذين كان لهم دور فعال في التوصل لهذه النتائج.

والجدول التالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي.

جدول (٢٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقياسين البعدي والتتبعي لأفراد
المجموعة التجريبية على مقياس الدافعية المهنية

م	الابعاد	القياس البعدي		القياس التتبعي	
		م	ح	م	ح
١	التحفيز الذاتي	١٢,٢٠	٠,٦٣٢	١٢,٣٠	٠,٨٢٣
٢	الهوية والانتماء المهني	١٢,١٠	٠,٧٣٧	١٢,٢٠	٠,٧٨٨
٣	الالتزام والتطور المهني	١٢,٥٠	٠,٧٠٧	١٢,٧٠	٠,٦٧٤
٥	الدرجة الكلية للمقياس	٣٦,٨٠	١,٢٢٩	٣٧,٢٠	١,٢٢٩

يتضح من خلال جدول (٢٥) عدم وجود فروق بين متوسط درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبعي في أبعاد مقياس الدافعية المهنية، مما يؤكد على استمرارية وتأثير خفض سلوك الإستقواء الإداري، حتى بعد الانتهاء من تنفيذ الجلسات وفي أثناء فترة المتابعة لدى أفراد المجموعة التجريبية الذين شاركوا في تنفيذ البرنامج الإرشادي.

تفسير نتائج الفروض الخاصة بأثر خفض الإستقواء الإداري في الدافعية المهنية :

تشير نتائج الفروض الثلاثة الخاصة بالدافعية المهنية إلى أثر إيجابي متسق يعكس فعالية البرنامج الإرشادي في تعزيز الدافعية المهنية لدى ضحايا الإستقواء الإداري، أي المنتسبين الذين كانوا يتعرضون لسلوكيات الاستقواء من قبل الإداريين المستقوين. هذا الأثر ليس عابراً أو مؤقتاً، بل يدل على تحول جوهري في الحافز المهني ومكونات الدافعية المختلفة، ما يبرز قدرة البرنامج على إحداث تغيير شامل ومستدام في البيئة النفسية والمهنية للمشاركين.

وتتفق تلك النتائج مع دراسات (Yahaya,et al 2009) (Rodríguez, et al 2009) (Coetz & Van Dyk,2018)

فبالنظر إلى الفرض الأول، الذي أظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي للدافعية المهنية في المجموعة التجريبية، يتضح أن انخفاض سلوك الإستقواء الإداري لدى المستقوين ساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الدافعية المهنية لدى الضحايا. يمكن تفسير ذلك بأن خفض ممارسات الاستقواء أدى إلى تقليل الضغوط النفسية والتوتر المهني لدى الضحايا، مما خلق بيئة عمل أكثر أماناً واستقراراً. هذه البيئة المحفزة سمحت للأفراد بالتركيز على تطوير دوافعهم الذاتية، مثل التحفيز الذاتي الذي يُعد حجر الأساس للارتقاء بالأداء المهني وتنمية القدرة على مواجهة التحديات بثقة وإصرار.

أما فيما يخص البُعد الثاني المتعلق بالهوية والانتماء المهني، فإن انخفاض سلوك الاستقواء عزز لدى الضحايا شعورهم بالقبول والانتماء داخل المنظمة. إذ أن الغياب النسبي لسلوكيات السيطرة والضغط خلق مناخاً يعزز الاحترام المتبادل والتقدير المهني، وهو ما انعكس إيجاباً على رغبة الموظفين في التأقلم مع قيم الجامعة وتعزيز ارتباطهم بهويتهم المهنية. هذا التحسن في الانتماء يؤدي بدوره إلى زيادة الولاء المؤسسي واستمرارية العمل، حيث يشعر الفرد بأنه جزء مهم من المنظومة وليس مجرد عنصر خاضع أو معرض لسوء المعاملة.

وفيما يخص البُعد الثالث، الالتزام والتطور المهني، تظهر النتائج أن انخفاض الإستقواء الإداري كان له تأثير محفز على استعداد الضحايا للانخراط في أنشطة التطوير المهني والالتزام

بمتطلبات العمل. إذ أن بيئة العمل الداعمة تقلل من الشعور بالإحباط والإرهاق، وتزيد من فرص التفاعل الإيجابي مع المهام، مما يدفع الأفراد إلى تحسين مهاراتهم والسعي لتحقيق النمو المهني. يمكن القول إن تراجع الاستقواء شكل حافزاً نفسياً قوياً، حيث لم يعد الموظف يشعر بأنه تحت ضغط مستمر أو تهديد، بل أصبح أكثر قدرة على التركيز في تطوير الذات والتزامه بأهداف المؤسسة.

أما الفرض الثاني، الذي يقارن بين المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي، يعزز هذه النتائج ويؤكد أن التغيير في الدافعية المهنية مرتبط مباشرة بتدخل البرنامج الإرشادي وخفض الاستقواء الإداري. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (ikyanyon & Ucho, 2013) إذ بينما ظلت مستويات الدافعية في المجموعة الضابطة ثابتة أو أقل، شهدت المجموعة التجريبية تحسناً واضحاً في جميع أبعاد الدافعية المهنية، مما يؤكد أن خفض الاستقواء لا يرفع فقط من جودة الحياة المهنية للضحايا، بل يعزز أيضاً دوافعهم الذاتية والارتباط التنظيمي والالتزام المهني.

وبالنسبة للفرض الثالث، الذي لم يُظهر فروقاً ذات دلالة بين القياسين البعدي والتبقي، فإنه يشير إلى استمرارية هذا التأثير الإيجابي على الدافعية المهنية بعد مرور فترة من انتهاء البرنامج. وهذا يدل على أن التغييرات التي حدثت لم تكن مؤقتة أو عرضية، بل تم استدامتها من خلال التغيير العميق في بنية العلاقات المهنية والمناخ التنظيمي، والذي أسس لتجربة مهنية أكثر صحة وإيجابية.

وخلاصة القول، إن انخفاض سلوك الاستقواء الإداري لدى المستقيين شكّل بيئة خصبة لنمو الدافعية المهنية لدى الضحايا، حيث تم تعزيز التحفيز الذاتي عبر تقليل الضغوط النفسية، وزادت الهوية والانتماء المهني من خلال بناء علاقة احترام وثقة، فيما ساعد ذلك على رفع مستوى الالتزام والتطور المهني. هذا التوافق بين خفض الاستقواء ورفع الدافعية المهنية يؤكد نجاح البرنامج الإرشادي في خلق تحول نوعي يشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية، ويعزز من ثقافة العمل الإيجابي والتنمية المستدامة داخل جامعة الأزهر.

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحثون بما يلي:

- ✓ تصميم برامج تدريبية يمكن أن تقلل من ظاهرة الاستقواء الإداري وتطبيقها على العاملين بالكلية المختلفة داخل الجامعة.
- ✓ تصميم ورش تدريبية لمديري الإدارات المختلفة داخل إدارة الجامعة والجهاز الإداري داخل الكليات المختلفة للتوعية من خطر الاستقواء الإداري.
- ✓ تدريب المنتسبين بالجامعة على كيفية تحسين الدافعية المهنية وتطوير الأداء الوظيفي.

البحوث المقترحة:

- أثر برنامج تدريبي قائم على خفض أبعاد الاستقواء الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لمنتسبي جامعة الأزهر.

-
- دراسة عاملية لتحديد البنية العاملية للإستقواء الإداري فى ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية.
 - البنية العاملية للدافعية المهنية لدى منتسبي جامعة الأزهر فى ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية.
 - الدافعية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى العاملين بجامعة الأزهر (دراسة تنبؤية – فارقة) .

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- أبو غزال، معاوية محمود. (٢٠٠٩). الاستقواء وعلاقته بالشعور بالوحدة و الدعم الاجتماعي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. ٥(٢)، ٨٩-١١٣.
- زهران , حامد عبد السلام (١٩٩٨). التوجيه والارشاد النفسى. ط٣. القاهرة. عالم الكتب.
- شبيب، أحمد محمد و أحمد، إبراهيم السيد. (٢٠٢٠). الدافعية المهنية وعلاقتها بمهارات النجاح الأكاديمي لدى طلاب الجامعة. *مجلة كلية التربية. الأزهر*. ١٨٧(٤)، ٣٤٣-٣٧٦.
- محمود، عبد النعيم عرفة (٢٠١٩). بعض أساليب المعاملة الوالدية المدركة وعلاقتها بالقلق الاجتماعي لدى عينة من ضحايا الاستقواء بالمرحلة الإعدادية "دراسة تنبؤية". *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*. ع (١٨٢). ج (٢).
- مرزوق، عبدالعزيز علي. (٢٠١٨). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. المنصورة. ٤٢(٢). ١-٤٩.

المراجع الاجنبية

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bagraim, J., Potgieter, T., Viedge, C., & Werner, A. (2005). *Organisational behaviour: A contemporary South African perspective*. H. Schultz (Ed.). Van Schaik.
- Baixaui, E., Beleña, Á., & Díaz, A. (2020). Evaluation of the effects of a bullying at work intervention for middle managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7566.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Barrow, L. M. (2015). Workplace Bullying: The perceptions of Canadian university students. *World Journal of Management*, 6(2), 199-213.
- Bernstein, C., & Trimm, L. (2016). The impact of workplace bullying on individual wellbeing: The moderating role of coping. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-12.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.

- Chen, L., & Fang, Y. (2019). Exploring the dimensions of work motivation: A psychological and economic perspective. *Human Resource Management Review*, 29(3), 349–360.
- Coetzee, M., & van Dyk, J. (2018). Workplace bullying and turnover intention: Exploring work engagement as a potential mediator. *Psychological reports*, 121(2), 375-392.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Einarsen S., H. Hoel, D. Zapf, CL Cooper. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition in Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice,4, 203-218.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 3-53). CRC press.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & stress*, 23(1), 24-44.
- Fapohunda, T. (2014). Managing workplace bullying. *Journal of Human Resource Management*, 1(3), 39.
- Fogg, P. (2008). Academic bullying. *Chronicle of Higher Education*, 55 (3), 10. cture and psychometric properties
- Fox, S., & Cowan, R. L. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116-130.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., & Mastrogianni, M. (2024, March). Association between workplace bullying, job stress, and professional quality of life in nurses: A systematic review and meta-analysis. In *Healthcare* (Vol. 12, No. 6, p. 623). MDPI
- Grobler, P. A. (2005). *Human resource management in South Africa*. Cengage Learning EMEA
- Gupta, R., Kumar, V., & Singh, S. (2021). Multi-dimensional work motivation: The interplay of intrinsic, organizational, and social factors. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 510–528.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *International Educational and Professional*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Kanfer, R. (2009). Work motivation: Identifying use-inspired research directions. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 77-93.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Mete, E. S., & Sökmen, A. (2016). The influence of workplace bullying on employee's job performance, job satisfaction and turnover intention in a newly established private hospital. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 65.
- Namie, G., & Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of communication*, 4, 31.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 140 pp., \$25.00. *Psychology in the Schools*, 40(6).
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.
- Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Zaman, K. (2014). A new trilogy to understand the relationship among organizational climate, workplace bullying and employee health. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133-146.
- Rajalakshmi, M., & Gomathi, S. (2015). A study on the factors influencing workplace bullying and its impact on employee stress. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 292-299.
- Rayner, C., & Lewis, D. (2020). Managing Workplace Bullying. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*, 3, 497-519.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jiménez, B., & Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between

- workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225-243.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In *Advances in motivation science* (Vol. 6, pp. 111-156). Elsevier.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.
- Sanders, C. (2004). What Is Bullying? in Sanders, C. & Phye, G. (Eds.). *Bullying Implications for the Classroom*. (2-19). Elsevier Academic Press: New York.
- Seppälä, P., Olin, N., Kalavainen, S., Heikkilä, H. C., Kivimäki, M., Remes, J., & Ervasti, J. (2023). Effectiveness of a workshop-based intervention to reduce bullying and violence at work: A 2-year quasi-experimental intervention study. *Social Science & Medicine*, 338, 116318.
- Solberg, M. E., & Olweus, D. (2003). Prevalence estimation of school bullying with the Olweus Bully/Victim Questionnaire. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 29(3), 239-268.
- Tariq, Q., & Ali, S. M. (2012). Role of popularity in being bullied at the workplace. *Pak Bus Rev*, 13(4), 367-378.
- Ucho, A. O. N. D. O. V. E. R. (2013). Workplace bullying, job satisfaction and job performance among employees in a federal hospital in Nigeria. *Eur J Bus Manage*, 5(23), 116-23.
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49.
- Wenger, Y. (2012). Teen's suicide raises long-standing concerns about cyber-bullying. *Retrieved April, 20, 2012*.
- Whitted, K. S., & Dupper, D. R. (2005). Best practices for preventing or reducing bullying in schools. *Children & Schools*, 27(3), 167-175.
- Yahaya, A., Ing, T. C., Lee, G. M., Yahaya, N., Boon, Y., Hashim, S., ... & Jesus, S. K. C. I. (2012). The impact of workplace bullying on work performance. *Archives Des Sciences*, 65(4), 18-28.