

قضايا بحثية

سارة مشعي الدوسري

الممارسات الادارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية و التعليم الفلسطينية "تصور تطويري مقترح"

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: مقدمة

ثانياً: تحليل النتائج الكمية (الاستبانة) ومناقشتها.

ثالثاً: تحليل النتائج النوعية (الأسئلة المفتوحة في الاستبانة) ومناقشتها.

رابعاً: اختبار الفرضيات.

خامساً: تحليل النتائج النوعية (المقابلة) ومناقشتها.

سادساً: التصور المقترح.



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم
الفلسطينية تصور تطويري مقترح

إعداد:

هدى أحمد عبدالله سلامة

إشراف

أ.د.جولتان حجازي

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في تخصص:

الإدارة التربوية

أذار / 2023

© الجامعة العربية الأمريكية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

الدراسات الأجنبية

١. دراسة أناسوري وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان: "دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين سوء السلوك في مكان العمل والنية في ترك العمل: نموذج الوساطة المعدلة".
٢. دراسة وانغ (٢٠٢٠) بعنوان: "دور العواطف في عملية صنع القرار الاستراتيجي: إطار مفاهيمي".
٣. دراسة لوبيز وماكاجان (٢٠١٩) بعنوان: "العواطف في تدريس الفيزياء: إدراك المعلم للعواطف المضطربة للطلاب".
٤. دراسة شاندا (٢٠١٤) بعنوان: "الذكاء العاطفي: نحو إدارة العواطف في مكان العمل".
٥. دراسة باتريسيا (٢٠١٥) بعنوان: "أهمية الذكاء العاطفي في مكان العمل".
٦. دراسة بن (٢٠٢٢) بعنوان: "تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للجهود العاطفي".
٧. دراسة إلوما وآخرون (٢٠١٦) بعنوان: "تأثير نظام المكافآت على أداء الموظفين".
٨. دراسة نارجوند (٢٠١٣) بعنوان: "الذكاء العاطفي والفعالية التنظيمية".
٩. دراسة ويراكودي وجايراثنا (٢٠٢١) بعنوان: "تأثير الذكاء العاطفي على أداء الموظفين: الدور الوسيط للسلوك المواطني التنظيمي".

الدراسات العربية

- دراسة سلامة (٢٠٢٣) بعنوان: "دور التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية".
- دراسة الكوري وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين".
- ٣. دراسة مخامرة (٢٠٢٢) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية للمعلمين في مديرية تربية جنوب الخليل".
- ٤. دراسة سلامة (٢٠٢٢) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية في ضوء تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر لجنة تقييمه بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية".
- دراسة البدوي (٢٠٢١) بعنوان: "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيكما من وجهة نظر رؤساء الأقسام (دراسة تطبيقات بالكلديات المعتمدة بجامعة الإسكندرية)".
- دراسة البدوي وآخرون (٢٠٢١) بعنوان: "برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية".
- دراسة الكعكي والنصير (٢٠٢١) بعنوان: "الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية".

أوجه التشابه :

التركيز على دراسة واقع الممارسات الإدارية وأثرها على العواطف والمشاعر الإيجابية والسلبية لدى الموظفين.

الاهتمام بدور القيادة الإدارية في إدارة وتفعيل العواطف في بيئات العمل.

السعي لتحديد أهم الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية والسلبية.

دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على إدراك الموظفين لواقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف.

الاهتمام بالجوانب النفسية والعاطفية للموظفين وتأثيرها على سلوكياتهم ومخرجات العمل.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً- مقدمة:

يقدم هذا الفصل عرضاً لتحليل النتائج ومناقشتها، وذلك بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS). كما عُرضت نتائج الأسئلة المفتوحة من الاستبانة والمقابلة الشخصية.

ثانياً: تحليل النتائج الكمية (الاستبانة) ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: والذي ينص على: "ما واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف (الإيجابية والسلبية) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم؟" حيث استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، والدرجة المحكية، لمعرفة درجة الموافقة، واختبار (t) لعينة واحدة لاختبار مستوى التحقق الفرضي (80%) للمجالات. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودلالة اختبار (t)

لكل مجال من مجالات الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف والمقياس ككل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية		دلالة الاختبار الفرضي عند 80% فاكتر (4 فاكتر)		قيمة ت		قيمة Sig		التفسير	
القياس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	قيمة ت	قيمة Sig	لم يتحقق	لم يتحقق
التنظيم	300	3.01	0.84	60.24%	متوسطة	20.49	.0005	لم يتحقق	لم يتحقق
الاتصال	300	3.12	0.98	62.40%	متوسطة	15.37	.0005	لم يتحقق	لم يتحقق
تقديم الأداء	300	2.77	0.97	55.40%	متوسطة	22.03	.0005	لم يتحقق	لم يتحقق
التحفيز	300	2.70	0.83	54.00%	متوسطة	27.04	.0005	لم يتحقق	لم يتحقق
اجمالي المقياس	300	2.90	0.87	58.00%	متوسطة	21.95	.0005	لم يتحقق	لم يتحقق

من جدول (7) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع المجالات، والمقياس ككل جاءت بدرجة متوسطة.
- حصل مجال الاتصال على أعلى متوسط حسابي (3.12) وبوزن نسبي (62.4%)، بينما حصل مجال التحفيز على/ أدنى متوسط حسابي (2.7) وبوزن نسبي (54%).
- حصلت الدرجة الكلية للمقياس على متوسط حسابي (2.9)، وبوزن نسبي (58%) وبدرجة متوسطة.

أوجه الاختلاف :

مهارتهم؛ لتحقيق التناسق والتكامل في أدائهم، وتحريك دوافعهم نحو إنجاز الأهداف المشتركة (الحبيشي، ومحمد، 2019).

مفهوم الإدارة: تُعرف الإدارة، بأنها عملية مستمرة تحتوي على العديد من الأنشطة، وتستخدم أشكالاً متنوعة من الموارد، منها مادي، وآخر إنساني، وصولاً إلى أهداف محددة (السلمي، 2002). وعرفها أبو درويش (د.ت) هي: تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها، وتخطيط، وتوجيه، وقيادة، وتنسيق، وتنمية مهارات العاملين، من أجل تنفيذ هذا الهدف.

وعرف السلمي (د.ت: 7) الإدارة بأنها "عملية إنسانية مستمرة، تعمل على تحقيق أهداف محددة؛ باستخدام الجهد البشري، وبالإستعانة بالموارد المادية المتاحة"، فهي ليست مجموعة من المبادئ، ولا مجموعة من الإجراءات والنظم، إنما هي بالأساس مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات، بين مجموعات من الناس، والعنصر الرئيس في العمل الإداري، هو قدرة المديرين على الخلق والإبداع الإنساني؛ لتحقيق الأهداف المقررة، بأقل قدر ممكن من التضحيات، وأعلى نسبة عائد".

القيادة الإدارية: تُعرّف بأنها الممارسات القيادية التي يقوم بها المسؤول في إدارته؛ لرفع كفاءة الإداريين في المهام والمستويات القيادية كافة، بهدف إحداث تغيير محسوس والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة (الطويل، 2022).

وقد أشار النخلة (2015) إلى بعض النقاط التي يجب أن تتوافر في الإدارة، وهي:

- الإدارة عملية، أي أنها عملية متكاملة تمر بمراحل وهي (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- عنصر التفاعل: أي أنها لا تتحقق إلا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فهي نشاط جماعي، وليس فردياً.
- تحقيق الأهداف: لا تقوم الإدارة دون أهداف، ولا يمكن تسمية أي تعاون بين الأشخاص "إدارة" إن لم يكن هناك هدف يتم السعي لتحقيقه.
- الكفاءة والفاعلية: ويُقصد بالكفاءة، استخدام أقل المدخلات (موارد بشرية وتمويل) للوصول للمخرجات المطلوبة، أما الفاعلية فهي تحقيق الأهداف المطلوبة.

وأشار شملو (2017) إلى أن من أهم المهارات التي على المدير أن يمتلكها، إضافة للمهارات الفنية والفكرية، هي مهارة العلاقات الإنسانية؛ حيث يتطلب من المدير التفاعل مع الآخرين والتأثير

الدراسات المحلية (العربية) ركزت بشكل أكبر على المؤسسات التعليمية والتربوية، بينما الدراسات العالمية شملت مؤسسات وقطاعات مختلفة.

الدراسات المحلية اعتمدت بشكل أكبر على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، بينما الدراسات العالمية استخدمت المنهج المختلط (الكمي والكيفي).

الدراسات المحلية اقتصرت على دراسة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، بينما الدراسات العالمية تناولت تطوير هذه الممارسات وتقديم تصورات مقترحة.

أوجه الاختلاف :

فيهم والتعاون معهم، وزيادة دافيتهم للعمل، والاتصال بهم، والتفاهم معهم، وتزويدهم بصورة واضحة عن أداء المنظمة.

وأشارت سليم (2019) إلى أن للثقافة أهمية كبيرة في تنمية قدرات الموظفين وتطويرها، وعليه استثمار العنصر البشري، لأن العقول البشرية آلات معقدة لا تبلى، وبعض الاهتمام بهذه العقول تصبح مفيدة للمنظمة، وينبغي على الإدارة توفير مناخ ملائم للموظفين للاكتشاف المستمر، وحل المشكلات.

وأشارت أبا الخيل (2022) أن من سلوكيات القائد الهدام والسيء: التخويف المستمر للمرؤوسين، وتجاهل الضوابط الأخلاقية، وعدم النزاهة، والفساد، وتشجيع المرؤوسين على كره بعضهم البعض، وتحديد كبش فداء للتسلط عليه، والتبتمر عليه، والأنا، وحب العظمة؛ مما يحد من قدرته على التطور، الغطرسة، التي تمنعه من الاعتراف بأخطائه، الاستهتار بالآخرين، واستخدام التقييم السنوي كوسيلة لإبعاد المرؤوسين المعارضين، ما يؤثر على شعور المرؤوسين بالعزلة، والاغتراب التنظيمي داخل المؤسسة، والإحساس بالإرهاق العاطفي، واليأس والإحباط، وذلك يؤدي إلى انسحابهم العاطفي من العمل، وتقل جهودهم، واهتمامهم بالمؤسسة، ودخولهم دائرة الصراع التي تصبح سمة المؤسسة (الصراع التنظيمي).

مما سبق يمكن القول أن الإدارة لم توجد فقط لمراقبة الموظف، أو توجيهه الأوامر له، أو تصيد أخطائه وإنما وجدت لمساعدته على تقديم أفضل ما لديه، من خلال توفير البيئة المناسبة والفريق المناسب والخدمات المناسبة، والدعم المناسب، والثقة به، وكلما استدعت الظروف، وإن لم تقم بذلك فإنها تقع في مشكلة لا يكون لها حل، وعليها اتباع القاعدة التي تقول: لا يوجد موظف سيئ بطبيعته، بل يوجد موظف ثساء إدارته.

الممارسات الإدارية: هي الواجبات والأعمال التي يقوم بها المسؤول من الجوانب الإدارية والفنية (الجدلي، 2019)، وعرفها الروقي والشريف (2019) بمجموعة المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها شاغلو الوظائف القيادية والإدارية. وعرفها أبو سمرة (2012) بمجموعة الأنماط السلوكية الإدارية، التي تلاحظ على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية، وهي المهام والمسؤوليات الإدارية، التي يقوم بها المسؤول لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال أدائه للعمليات الآتية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقييم) على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (مطارح وآخرون، 2014). ويعرفها البدوي (2020) بأنها مجموعة الواجبات والمسؤوليات،

الدراسات المحلية ركزت على دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية على إدراك الموظفين، بينما الدراسات العالمية تطرقت إلى دراسة العوامل المؤثرة على هذه الممارسات.

الدراسات المحلية لم تربط بشكل واضح بين الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف وبين متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بينما الدراسات العالمية تناولت هذه العلاقات بشكل أكثر تفصيلاً.

الدراسات العالمية ركزت بشكل أكبر على دور أنظمة الحوافز والتحفيز في تفعيل العواطف الإيجابية لدى الموظفين، بينما هذا الجانب لم يحظ باهتمام كاف في الدراسات المحلية

مقارنة بين الدراسات المحلية و العالمية

الدراسات المحلية :

ركزت على قطاع التعليم الحكومي، وتحديدًا وزارة التربية والتعليم.

اعتمدت بشكل رئيس على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية.

اهتمت بدراسة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى الموظفين.

تناولت أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة...) على إدراك الموظفين لهذه الممارسات.

قدمت تصورات مقترحة لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية.

ركزت على الجوانب النفسية والعاطفية للموظفين وأثرها على السلوكيات والأداء.

والمهام الإدارية التي تقوم بها القيادات لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال القيام بالعمليات الآتية: (دعم الإدارة العليا، تحقيق رضا المستفيدين، منح المكافآت والحوافز، نشر ثقافة التغيير، التدريب، تهيئة البنية التحتية، إتاحة المعلومات)، ويعرفها القرالة (2018) بأنها مجموعة متكاملة من الأعمال، التي يتم من خلالها استثمار الموارد البشرية وتنميتها بالطريقة الأمثل؛ لتحقيق أهداف كل من المؤسسة والموظفين والمجتمع"، وعرفها السواح (2021) بالعمليات القيادية والتنفيذية والفنية، التي يقوم بها المسؤول تتم عن طريق العمل الإنساني والجماعي والتعاوني الذي يهدف إلى توفير المناخ الفكري والمادي والنفسي؛ لتحفيز الموظفين على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن الإشارة إلى أن الممارسات الإدارية تتنوع بين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويمثل المدير الركن الرئيس للعملية الإدارية، وتتوقف فعالية الإدارة على كفاءة المدير في توظيف العمليات؛ ويوجد تأثير متبادل وتفاعل قوي بين ممارسات الإدارة لوظائفها، وفي ظل ذلك تتزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري، والحاجة الماسة إلى مواكبة التغيرات المتلاحقة، والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة ومساندة صناع القرار (زهران، 2020). وقد أشار لويس وبول (Lois & Paul, 2016) إلى أن الممارسات الإدارية الداخلية في المؤسسات تبقى ملائمة وفعالة من خلال (التخطيط الاستراتيجي، وتقييم البرامج، وسياسات ممارسات الموارد البشرية).

واعتبر أبو درويش (د.ت) أن وظائف الإدارة هي: (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التوظيف، التوجيه، المتابعة)، وأن عمليات الإدارة هي مدخلات تشغيل، ومخرجات موارد بشرية ومادية ومعلوماتية واتخاذ القرارات، أما وظائف الإدارة فهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه، (القيادة- الاتصالات- التحفيز)، وتنمية الكفايات، واتخاذ القرارات، والرقابة، والابتكار. وقد أشار صالومي ويوتيه (2003) إلى أن وظائف الإدارة هي: (إعطاء رؤية شاملة، واتخاذ القرار والتخطيط وضمان الإدارة، والحرص على قيام العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، والمشاركة في العمل، وتقييم النتائج). وأن الوظيفة الثالثة (الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية بين الموظفين/الاتصال) هي الأهم. وقد أشار شملو (2017) أن وظائف الإدارة هي: (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والتوجيه، والتحفيز، والرقابة)، واعتبر أن كفاءة التوجيه هي (أسلوب الاتصال، ووضوح الهدف، ومعرفة دوافع العاملين، والحوافز لإشباعها)، وقد صنفها تنيرة (2018) إلى المحاور الأساسية الآتية: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم). وصنفها سليم (2019) في: (تحديد الأهداف ووضوحها، التمكين، الاتصال الفعال، الحوافز، التدريب)، أما السواح (2021) فقد صنفها إلى (التخطيط، رسم السياسات، اتخاذ القرارات، الرقابة، تقييم الأداء)، ولا يمكن للمهتم بالإدارة أن

مقارنة بين الدراسات المحلية و العالمية

الدراسات العالمية :

تناولت قطاعات وبيئات عمل متنوعة، وليس قطاع التعليم فقط.

اعتمدت على المنهج المختلط (الكمي والكيفي) لإعطاء صورة أكثر شمولية.

ركزت على دراسة العوامل المؤثرة على الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف.

ربطت بين الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف وبين متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والأداء.

تناولت دور أنظمة الحوافز والتحفيز في تفعيل العواطف الإيجابية لدى الموظفين.

ركزت على دور القيادة الإدارية في إدارة وتنمية العواطف في بيئات العمل.

قدمت نماذج ونظريات متخصصة في إدارة العواطف في المنظمات.

الاتصال اللفظي: يقوي روح التعاون، ويزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور، ويُسرّع عملية تبادل الأفكار والآراء؛ مما يقلل الوقت والجهد.
الاتصال الكتابي: يوثق المعلومات، ويسهل الرجوع لها في المستقبل.
الاتصال الجسدي: يوضح ردود الفعل العكسية؛ مما يؤثر على الروح المعنوية للموظفين، مثل (السكوت، الغضب، السلام باليد، الابتسامة... الخ).

يُشير آر. ليمنج (2006) أن درجة المناخ الداعم ونمط الاتصال المؤيد للموظفين؛ يجعلهم يتمتعون بشعور المشاركة، دونما تهديد لكياناتهم الذاتية أو اعتباراتهم لأنفسهم، أما غياب الدعم، يقلب التواصل إلى صراع بدلاً من السعي إلى تفاهات مشتركة. ويرى أيضاً أن على القائد أن يكون محاطاً بأصدقاء مؤمنين، للأطمئنان إلى تنفيذ السياسة، وأن الممارسة الإدارية الحقيقية هي الترفع عن الشائعات والنسائس الصغيرة، وعدم الانخراط في الصراعات على السلطة والنفوذ، ولكن عليه أن يبقى على صلة بواقع مكان العمل، وزيادة التفاعلات الشخصية مع الموظفين، ومحاولة كسب المعارضين، ورفع معنوياتهم، وزيادة شعورهم بالآلفة، وتعزيز روح الزمالة مع الموازنة بين المكافآت الجوهرية، والمكافآت الظاهرية، بدلاً من المنافسة، ويأتي دور القادة أيضاً بتقدير متى يكون الموظفون تعساء أو ساهطين، والكشف عما يزعجهم، والأسباب الكامنة خلف هذه المشاعر، فقد تكون أسبابها خاصة بخارجة عن نطاق تحكم القائد، أو تكون لها علاقة بالعمل، مثل: (الراتب وملحقاته، القيادة، العلاقة بالزملاء، الأعباء الوظيفية، نظام المكافآت والتقويم) فهنا يأتي دور القائد لرفع المعنويات: بالتواصل أولاً، وإطلاعهم على حقائق المنظمة، وتقدير الجهود المبذولة، وإشراك الموظفين في الخطط والقرارات، وترسيخ التعاون بين الزملاء، والإنصاف في التعامل مع الجميع دون محاباة واحترام، وتوزيع المهام بتوازن، مما تأتي بالعائد الإيجابي على جميع المنظمة، وتحقيق أهدافها وخططها.

يرى فالك (2021) أنَّ على الإدارة تطوير أساليب العمل؛ لتجعله أبعد ما يكون عن الأساليب التي يضيق بها الموظفون وبروتينها الممل، وشعورهم بعدم الاهتمام، وعلى الإدارة أيضاً الأخذ بعين الاعتبار، أن العمل من الأمور التي تشبع رغبة الإنسان، والإيمان بيقان الموظف للمهام التي تُسند إليه، إن كانت ملائمة لقدراته، فكلما قامت الإدارة بدورها خير أداء، وتحملت تبعات وظيفتها، زاد شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه عملهم، وكلما زاد شعورهم بتحمل المسؤولية زاد نشاطهم، وإنتاجهم، وهذا غير مرتبط بالمكافآت المادية وتوفير المطامع وغيرها من حوافز التي لا تكفي لشحن همم الموظفين، فكلما أعطي الموظف سيحول هل من مزيد.

شکرا