



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

آذار / 2023

© الجامعة العربية الأمريكية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الأطروحة

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

إعداد:

هدى أحمد عبدالله سلامة

إشراف

أ. د. جولتان حسن حجازي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2023/3/23 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

- | | |
|-------|--|
| | 1- اسم المشرف على الأطروحة: أ. د. جولتان حجازي |
| | 2- اسم الممتحن الداخلي: د. محمد عمران |
| | 3- اسم الممتحن الخارجي: أ. د. محمد شاهين |
| | 4- اسم الممتحن الخارجي: أ. د. باسم حوامدة |

الإقرار:

أنا الموقعة أدناه، معدة الأطروحة؛ التي تحمل العنوان:

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

والمقدمة للجامعة العربية الأمريكية، لنيل درجة الدكتوراه، أقر أنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة كاملة، أو أي جزء منها، لم يُقدم من قبل لنيل درجة علمية لأية جامعة أخرى.

الاسم: هدى أحمد عبدالله سلامة

التوقيع: 

التاريخ: 2023 /6/13

الرقم الجامعي: 201912701

الإهداء

إلى أحق الناس بصحبتى ... تلك التى منحتنى كل ما ملكت من حب وحنان وطاقة ...

تلك التى حملتنى وهنًا على وهن ... فأوصانى ربى ببرها والدتى الغالية.

إلى روح والدى الحبيب، رحمه الله.... كم أتمنى أن أتوجه إليه مقبلًا رأسه ويديه.

إلى روح زوجى العزيز، داعمى الأول ... ولكن غاب فى منتصف الطريق

إلى مهجة نفسى ... ورائحة الورد فى قلبى ... ابنى سامح

إلى أميرتى وصديقتى وملكيتى قلبى... بُنيتى سماح وسجى

إلى قطعة السكر (مسك) وعائلتى الحبيبة؛ (دانية، نادر)

إلى كل الأساتذة، الذين لم يخلوا عنيّ بعلمهم، وكانوا سببًا فى وصولى إلى مرادى

إلى من مهد الطريق أمامى ... أساتذتى الكرام...

إلى أرواح الشهداء جميعًا....

إلى كل من عجز القلم عن كتابته اسمه، لكنه يسكن القلب بكل افتخار، أخوتى

أخواتى، أقاربى وأصدقائى.... إلى كل موظف مخلص فى عمله ... لطلاب وطالبات

العلم

إليهم جميعًا

أهدي هذا الجهد المتواضع، مع المحبة والتقدير

والله أسأل أن يكون مما يمكث فى الأرض، لعل فيه ما ينفع الناس، إنه سميع مجيب.

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَهُ
الْحَمْدُ فِي الْآخِرَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ" (سورة سبأ الآية:1) أحمد الله تعالى الذي أعانني
ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وما كنت لأصل لذلك دون توفيقه،،،،،

ويسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة الدكتورة جولتان حجازي،
لتكرمها بالإشراف على هذه الأطروحة، وتوجيهاتها وتوصياتها ونصائحها، التي أنارت
دربي في مشواري العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة الموقرة؛ التي شرفنتني بقبولها مناقشة هذه
الأطروحة د. محمد عمران، أ.د. محمد شاهين، أ.د. باسم حوامدة.

كما وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في برنامج
الإدارة التربوية، في الجامعة العربية الأمريكية، لتعاونهم الصادق معي، كما أتقدم بشكري
العميق إلى جميع الأساتذة الكرام المحكمين لأدوات الدراسة؛ لما قدموه من نصائح وتعديلات
مهمة، وإلى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لحسن تعاونهم.

ولا أنسى عبارات الشكر والامتنان لكل من ساندني ووقف بجواري: والدتي، سامح،
سماح، سجي، دانية، نادر، إخوتي وأخواتي، وصديقاتي العزيزات (نهلة، وحنان) زميلاتي
وزملائي.

كما أتقدم بالشكر لكل من أعانني ولو بكلمة أو رأي حكيم، أو قدم لي المشورة
لإنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد، أو دعا لي دعوة خالصة لوجهه الكريم، وأخص بالذكر
الدكتور حسن ربحي، وأ.عمر عساف، ود. حنان الجمل، وأ. خالد طعمه، وأ. محمد أبو
زيد، وأ. لينا جاروشة، جزاهم الله عني خير جزاء، وأعانني على رد الجميل، وفعل الخير.

في الختام، لا أدعي الكمال، فالكمال لله وحده، حاولت واجتهدت في هذا العمل
المتواضع، وإن وُفقت فمن الله، وإن كان هناك نقصٌ أو تقصير فمن نفسي والشيطان، وما
توفيقِي إلا بالله العلي العظيم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والخروج بتصور مقترح لتطويرها، كما هدفت إلى تحديد طبيعة الفروق في متوسطات استجاباتهم على الدرجة الكلية على لاستبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف التي تُعزى لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج المختلط (Mixed Methods) (الكمي والكيفي) من خلال أداتين، استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف والتي اشتملت على أربعة مجالات (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، والتي وزعت على العينة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية والمكونة من (300) موظف إداري في وزارة التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وذلك بعد التأكد من صدق الأداة (صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي) كما تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال (معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية) وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتمثلت الأداة الثانية في مقابلة فردية لستة من مسؤولي وزارة التربية والتعليم وهم لجنة السياسات وصناع القرار؛ لمناقشة نتائج الاستبانة، والخروج بملاحظات لتفعيل الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية في المقترح المذكور.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: جاءت جميع المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والدرجة الكلية بدرجة تحقق متوسطة، ولم تحقق المستوى الفرضي (80%) كمستوى مقبول للحد الأدنى من توافر المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال الاتصال لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولمتغير مكان العمل لصالح من يعمل في المديريات، ولمتغير المسمى الوظيفي في مجال التحفيز لصالح الوظائف الإشرافية ووظائف الأداء، بينما لم تسفر النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لاستبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما أكدت نتائج المقابلة الشخصية على إجماع (100%) من المشتركين في المقابلة على أهمية مراعاة المسؤول احتياجاته النفسية والاجتماعية، وأهمية التدوير المنظم كأساس مهم في العملية الإدارية، وأهمية اعتماد المسؤولين سياسة الباب المفتوح، وضرورة تعديل وتطوير

نماذج تقييم الأداء المعتمدة في الوزارة وديوان الموظفين. كما دلت النتائج على اتفاق (83%) على وجود تمييز بين الجنسين، وعدم تفعيل البرامج الترفهية في الوزارة. وأكدت النتائج أن أهم الممارسات الإيجابية التي يجب الاهتمام بها لتفعيل العواطف لدى الموظفين، هي: تفعيل القيادة العليا لاحتواء المرؤوسين، والتقييم المهني العادل، والعدالة مع المرؤوسين، ومراعاة الظروف الاجتماعية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها، في: ضرورة تبني استخدام التصور المقترح من قبل الجهات ذات العلاقة خاصة وزارة التربية والتعليم وديوان الموظفين العام وتعميمه على وزارات الحكومة الفلسطينية؛ لصقل ممارسات المسؤولين الإدارية في تفعيل وإثارة العواطف الإيجابية، وضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتنمية وعي المسؤولين بأهمية تفعيل العواطف الإيجابية لدى الموظفين، وأهمية دورها في تحسين الأداء ورفع مستواه، من خلال زيادة التركيز على المجالات: (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، والعمل على تخفيض القلق الناتج عن الممارسات الإدارية السلبية، وذلك باتباع الاستراتيجيات التي تحقق للموظفين الصحة النفسية، وتثير العواطف الإيجابية كالسعادة والرضا، وذلك من خلال: (العدالة، والتعاون، والشفافية، والعمل بروح الفريق، وتبادل الخبرات،... إلخ).

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية، العواطف، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تصور مقترح.

فهرس المحتويات

ب	الإقرار:
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الملخص
خ	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول
2	خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة:
9	فرضيات الدراسة الفرعية:
10	أهداف الدراسة:
11	أهمية الدراسة:
11	الأهمية النظرية
11	الأهمية التطبيقية:
12	حدود الدراسة:
12	مصطلحات الدراسة:
14	الفصل الثاني
15	الإطار النظري والدراسات السابقة
15	القسم الأول: الإطار النظري
15	أولاً- مقدمة:
15	ثانياً- الممارسات الإدارية:
20	(1) التنظيم:
23	(2) الاتصال:
28	(3) تقييم الأداء:
33	(4) التحفيز
39	ثالثاً- العواطف:
49	القسم الثاني: الدراسات السابقة:
49	أولاً - الدراسات السابقة العربية:
66	ثانياً الدراسات السابقة الأجنبية:
79	الفصل الثالث
80	منهجية الدراسة وإجراءاتها
80	أولاً- مقدمة:
80	ثانياً: منهجية وأسلوب الدراسة:
81	ثالثاً: خطوات الدراسة:
82	رابعاً: مجتمع الدراسة
84	سادساً: أدوات الدراسة:
84	الأداة الأولى- الاستبانة:
89	الأداة الثانية- المقابلة الفردية المفتوحة:

91	سابعًا: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
93	الفصل الرابع
94	نتائج الدراسة ومناقشتها
94	أولًا- مقدمة:
94	ثانيًا: تحليل النتائج الكمية (الاستبانة) ومناقشتها
112	ثالثًا: تحليل النتائج النوعية (الأسئلة المفتوحة في الاستبانة) ومناقشتها:
125	خامسًا- تحليل النتائج الكيفية (المقابلات) ومناقشتها:
142	سادسًا- التصور التطويري المقترح لتفعيل الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية:
142	رؤية التصور المقترح:
142	مبررات التصور التطويري المقترح:
143	فلسفة ومنطلقات التصور التطويري المقترح:
143	متطلبات تطبيق التصور التطويري المقترح:
144	وسائل التصور التطويري المقترح:
144	أهداف التصور التطويري المقترح:
144	خطوات بناء التصور التطويري المقترح:
145	مميزات التصور المقترح:
145	حدود التصور التطويري المقترح:
145	المتابعة:
145	الاستدامة:
147	التصور التطويري المقترح:
	آليات تطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم الواجب توافرها لدى المسؤولين:
147	
152	الفصل الخامس
153	ملخص النتائج والتوصيات
153	أولًا: المقدمة:
153	ثانيًا: ملخص نتائج الفرضيات:
154	ثالثًا- أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الاستبانة والمقابلة:
154	1-أبرز النقاط التي اتفقت فيها نتائج الاستبانة والمقابلة:
157	2-أبرز النقاط التي اختلفت فيها نتائج الاستبانة والمقابلة:
158	رابعًا - التوصيات:
159	خامسًا: المقترحات المستقبلية
160	قائمة المراجع:
160	قائمة المراجع العربية:
160	المراجع:
163	الدوريات
169	أطاريح ورسائل جامعية:
171	منشورات المؤسسات:
171	المقابلات
172	قائمة المراجع الأجنبية:
174	مواقع الإنترنت
177	قائمة الملاحق
193	ABSTRACT

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	83
2	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	83
3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال وبين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة	86
4	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	88
5	المحك المعتمد في الدراسة للفقرات الايجابية	92
6	المحك المعتمد في الدراسة للفقرات السلبية	92
7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ودلالة اختبار (t) لكل مجال من مجالات الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف والمقياس ككل	94
8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات الإيجابية في مجال "التنظيم"	97
9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات السلبية في مجال "التنظيم"	99
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات الإيجابية في مجال "الاتصال"	101
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات السلبية في مجال "الاتصال"	103
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء"	105
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات الإيجابية في مجال "التحفيز"	108
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات السلبية في مجال "التحفيز"	110
15	إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح، حول أهم ما يُثير العواطف الإيجابية لديه في العمل.	112
16	إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح، حول أهم ما يُثير العواطف السلبية لديه في العمل	114
17	نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقًا لمتغير الجنس	116
18	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقًا لمتغير المؤهل العلمي	118
19	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على مجالي التنظيم والاتصال وفقًا لمتغير المؤهل العلمي	119

20	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة	120
21	نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقًا لمتغير مكان العمل	122
22	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي	123
23	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي	124

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
شكل رقم (1)	دور الممارسات الإدارية في تفعيل العواطف	6
شكل رقم (2)	مخطط الدراسة للإطار النظري	20
شكل رقم (3)	التصميم التتابعي التفسيري للمنهج المختلط	81
شكل رقم (4)	الخطوات التي مرت بها الدراسة	81
شكل رقم (5)	مجالات التصور المقترح	147
شكل رقم (6)	مخطط للتصور المقترح	151

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية.

ملحق رقم (2): كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم.

ملحق رقم (3): كتاب من الباحثة موجه لمدير عام الشؤون الإدارية / بيانات وأعداد الموظفين الإداريين، في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية.

ملحق رقم (4): كتاب من مدير عام الشؤون الإدارية/ بيانات وأعداد الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية.

ملحق رقم (5): كتاب من مدير عام الشؤون الإدارية/ إحصائية عدد الحاصلين على تقدير ممتاز لعام (2021)، من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية.

ملحق (6): أسماء محكمي الاستبانة وتخصصاتهم وأماكن عملهم.

ملحق رقم (7): الاستبانة بعد التحكيم.

ملحق رقم (8): الاستبانة قبل التحكيم.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلاتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مفاهيم الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

خلق الله تعالى النفس البشرية، وخلق لها حاجات عدة، يقضي الإنسان عمره في تحقيقها، ولا يمكنه ذلك بمفرده، لذلك جعله كائنًا اجتماعيًا، يعيش مع الجماعة، مهما كانت هذه الجماعة بدائية النشأة ومهما بلغت من التطور الحضاري والعلمي، بل أكثر من ذلك فإن جميع الكائنات الحية تعيش في جماعات للدفاع عن نفسها، أو للتعاون لحماية نفسها من مخاطر الطبيعة، ولما كان الإنسان الأكثر تطورًا عقليًا بين الكائنات الحية، عمل منذ القدم على تكوين مجتمعه من جهة، وتنظيمه من جهة أخرى، من أجل تلبية احتياجاته المتطورة في مجالات العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والزراعية والصناعية، تطلب ذلك مشاركة أعداد كبيرة باختلاف معارفهم وقدراتهم، ولما كانت العلاقات بين البشر- أينما كانوا- ليست علاقات ميكانيكية مجردة أو بحتة، إنما ناتجة عن تفاعل إنساني وعاطفي بينهم، فإن هذه العلاقات ينتج عنها صداقات وعلاقات إيجابية، أو صراعات وعلاقات سلبية، مما حتم ضرورة تنظيم هؤلاء المشاركين وإدارتهم من حيث تحمل المسؤولية، والدور الذي يقوم به كل فرد منهم في إطار الجماعة، وتصويب أخطائه وتطوير أدائه؛ ليصبح المخرج المراد تحقيقه أكثر تنظيمًا واحترافًا.

ومن خلال مراجعة الباحثة للعديد من الدراسات التي اهتمت في هذا الموضوع، وخاصة العلاقات في العمل، حيث يقضي العاملون جزءًا كبيرًا من وقتهم معًا، بغض النظر عن موقع كل منهم في السلم الوظيفي، وكون القائد أو المسؤول صاحب السلطة والصلاحيات الأعلى في المؤسسة أو القسم الذي يعمل فيه، عليه ضمان الاستقرار في بيئة العمل، من خلال ممارساته الإدارية، من (التنظيم، والاتصال، والتحفيز، وتقييم الأداء)، فقد أشار كعكي والنصير (2021) إلى أن المؤسسات تسعى لتحقيق بيئة عمل تتوافر فيها جميع مقومات البيئة الناجحة، لكن هناك بعض الظواهر السلبية التي تُعد عائقًا لتحقيق أهدافها، وتهدد نجاحها، منها: (المحاباة، والتنمر الإداري، .. إلخ)، وأوضح العريفي (2021) أن كفاءة المؤسسات تعتمد بشكل عام على كفاءة موظفيها، وقدرتهم ورغبتهم في العمل، وعلى سعادتهم، وعواطفهم الإيجابية التي تقود إلى العطاء، وزيادة قدرتهم وكفاءتهم وتقديمهم خدمات تفوق التوقعات، وتؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لديهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معًا، وهنا يأتي دور الممارسات الإدارية للقائد أو المسؤول.

وقد أشار عواد (2012) لكي يُحقق المسؤول دوره القيادي وممارساته الإدارية، لا بد له من التسلح بمجموعة مهارات ومعارف واتجاهات وقيم تؤهله لاتخاذ القرار المناسب؛ إذ لا يمكنه الارتكاز على قوة السلطة، أو قوة المركز الوظيفي، فهي تضعه في المكان المريح وليس المكان الصحيح، في حين يرى السكارنة (2014) أن القائد الفعال في المؤسسة، يجب أن يكون لديه الدور الأساس لما يحصل من تغيرات صغيرة كانت أو كبيرة، وعليه الانتباه إلى أهمية تعامله الفعّال مع مرؤوسيه، ورفع روحهم المعنوية، والتعرف إلى الظروف التي تُعمق شعور الموظف بالضعف، للتغلب عليها وإزالتها، بوساطة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وعليه الابتعاد عن بعض الممارسات الإدارية السلبية التي كما أشارت دراسة كعكي والنصير (2021)، تؤدي إلى بيئة عمل غير محفزة يسودها الشللية الوظيفية، وغياب التقويم الموضوعي للأداء، وانخفاض مستوى الأداء، مثل: (حجب المعلومات الضرورية المطلوبة لإنجاز العمل، وتصيد الأخطاء، وإغفال الثناء على الأداء المتميز، ونقد الآراء المخالفة لوجهة نظر القائد، والتقليل من قيمة العمل الذي يتم إنجازه)، وأشارت أبا الخيل (2022) إلى أن القائد السام، لا يتعاون مع المرؤوسين، ولا يتعامل بعدل وشفافية؛ مما يؤدي إلى عدم الثقة، والقلق وعدم التعاون، ويُحاصر مرؤوسيه، ويُدخلهم في صراعات تؤدي إلى الغضب والاحتقار.

ويؤكد غنيم (2020) أن القائد عادةً يَختار ضحاياه من المرؤوسين، الأكثر تهديدًا لأدائه في العمل، عندما يشعر بأن وجود هذا الموظف يُمثل تهديدًا كبيرًا لبقائه في منصبه وقدراته وكفاءاته، وتتمثل ممارساته الإدارية السلبية، مثل: التجاهل في العمل، أو العزل، أو حجب المعلومات، أو رفض الترقية دون أسباب، أو التقليل من الجهود بحجب المعلومات، أو عدم الرد على مكالماته، ورسائله الإلكترونية، وذلك يؤثر في مكان العمل سلبيًا على الصحة النفسية والجسدية، ويمكن أن يخلق ضحايا يُعانون من التنمر، أو الممارسات الإدارية السلبية في بيئات عمل سامة، ويُضعفون الإنتاجية.

ويشير سليمان (2021) وويراكودي جارثنا (Weerakkody & Jayarathna, 2014) في دراستيهما إلى مجموعة من الآليات؛ لتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي داعم لممارسات القيادة لتحسين أداء الموظفين، ويشعر فيه جميع الموظفين بالمساواة دون تمييز أحد عن غيره، منها: تفعيل العلاقات والاتصال، وتوفير نظام الحوافز المادية والمعنوية، ومراعاة الصدق والعدل والشفافية في إعطائها لمستحقيها، وإنشاء نظام لاختيار القيادات، ومعايير واضحة ومقننة، وتطوير نظام تقييم

أداء عادل وشفاف، والمشاركة في صنع القرار، وتخصيص وقت كافٍ لتبادل الفكر والخبرات بشكل جماعي.

وتمثل العواطف مرتكزاً أساسياً في حياتنا ووجودنا، فهي مصدر سعادتنا وآلامنا، وهي بالطبع لا تعمل من تلقاء نفسها ولا تتغير ذاتياً دونما أسباب؛ فهي كيانات معقدة ومركبة لها علاقة بالبيئة التي نعيش فيها والظروف المحيطة بنا، وقد اهتم أفلاطون بتنمية العواطف، حين أكد أن التربية هي فضيلة؛ لتنمية العواطف والعادات الصحية (الدمرداش، 2017).

ويؤكد فشر وأشكانازي (Fisher & Ashkanasy, 2000) على أن الاهتمام بالدور الذي تلعبه العواطف في مكان العمل قد تسارع خلال الأعوام الماضية، ويبدو أن نقطة البداية كانت لعالم الاجتماع (Hochschild) عام 1983م، الذي لفت انتباه علماء الإدارة إلى التعبير العاطفي كجزء من دور العمل، وعُقد أول مؤتمر حول العواطف، والحياة التنظيمية في سان دييغو عام (1998)م، وأسفر عنه نشر مجموعة من أفضل الأوراق البحثية المهمة التي أسست لهذا الموضوع لاحقاً، والتي شملت ربط العاطفة من ذوي الخبرة بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، سواءً أكانت السبب أم النتيجة، مثل: (الخصائص الوظيفية، نظام المكافآت، وردود أفعال المدير، والتوتر، والصحة... إلخ).

وترى مكليرين (McLaren, 2021) أنه عادةً ما يتم إهمال العواطف في العمل، أو التقليل من شأنها، أو قمعها، بالرغم من وجودها، وأثرها الكبير، وقد أكد وانغ (wang, 2020) على تأثر القادة بالعواطف عند عملية صنع القرار، وأن الاستجابات السلوكية لما بعد القرار تتأثر المزيد من العواطف مثل: (الندم، والشعور بالذنب)، أما جينيفر (Jennifer, 2000)، فيرى أن المشاعر والعواطف، تلعب دوراً مركزياً في عملية القيادة، مما يسهم في توليد الثقة والتفاؤل والتعاون بين الموظفين؛ مما يؤدي إلى سعادة المؤسسة وبيئة جاذبة في العمل.

وتُقسم دراسة روبينز وستوبن (Robins & St-Aubin, 2021) العواطف المؤثرة في مكان العمل، إلى قسمين: العواطف الإيجابية، مثل: (الإثارة، الإشباع، الإنجاز، السعادة، الثقة، الإلهام، الفضول، التمكين)، والعواطف السلبية، ومنها: (الغضب، الدفاع، الإحباط، نفاذ الصبر، ضغط عصبي، عدم الثقة بالنفس، انعدام الأمن).

وتؤكد (McLaren, 2021) على أهمية تقييم المؤسسة لأكثر المشاعر سلبية، فمثلاً قد ينشأ الحسد وعدم الولاء بسبب تعيين مدير غير كفؤ، والقلق بسبب عدم وضوح القواعد والأنظمة،

والاكتئاب واللامبالاة بسبب التحيز الإيجابي السام، الذي أصبح سمة لأماكن العمل المعاصرة، وأثره السلبي أيضاً في انتشار المعاناة والخلل الوظيفي، ولتلافي ذلك وضمان بيئة نفسية إيجابية من خلال تقييم الاحتياجات، ووضع مخطط لحلها، بهدف إنشاء بيئة اجتماعية صحية متوازنة في العمل.

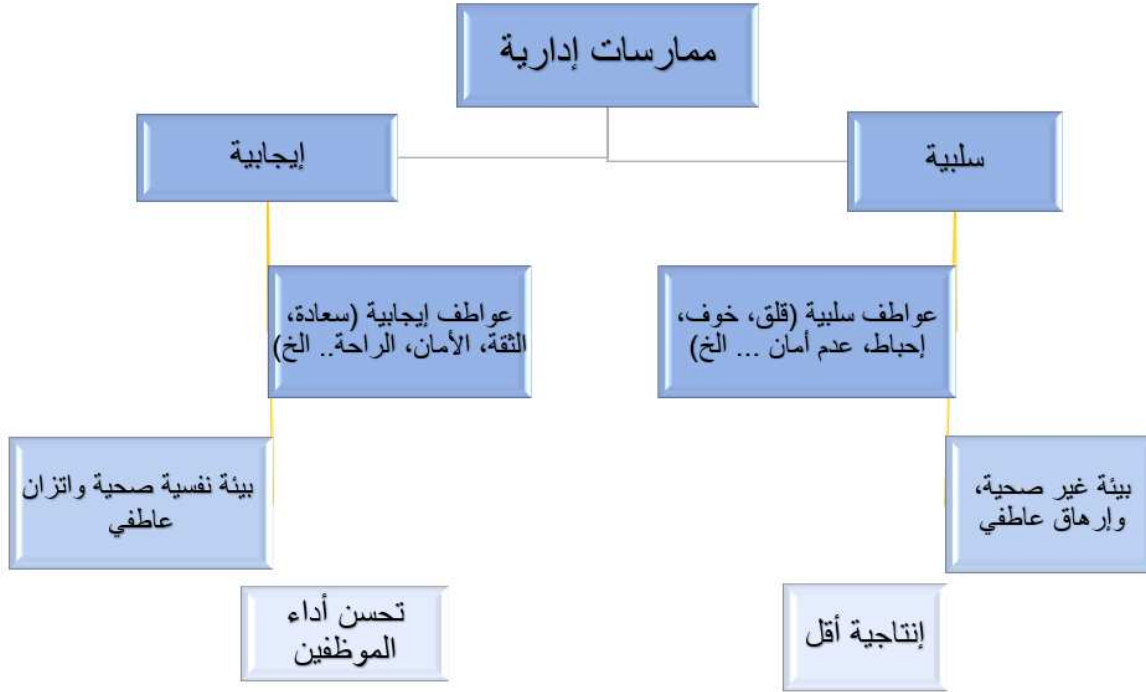
وتدعو دراسة شاندا (Chanda,2014)، القائد في المؤسسة إلى تفهم هذه العواطف ومراعاة الموظفين وفقاً لمتطلبات كل حالة، ويرى بين (Bin,2022)، أنه لا يوجد نظام واضح في المؤسسات لتوجيه عواطف الموظفين السلبية، وتنظيم أنشطة لإدارة العواطف، في حين يرى باتريكا (Patrica,2015)، أهمية دور القائد في تعزيز الانسجام بين الزملاء وإيجاد أجواء إيجابية وصحية في أماكن العمل، فعليه عدم محاباة أي موظف على موظف، وتجنب الغرور، وتهيئة الجو المناسب لتقديم مقترحات والمساعدة في العمل، وحل الخلافات بين الموظفين بشكل ودي. وترى (McLaren, 2021) أنه للوصول إلى الرفاهية في بيئة العمل يجب عدم إهمال العواطف، أو التقليل من شأنها، أو قمعها.

وقد شبه وهبي وأبو شهدة، (1997) طاقة العاطفة بقوانين الاقتصاد في استهلاكها، فهناك طاقة واردة، وطاقة مستهلكة، وطاقة متبقية، وتتوزع هذه الطاقة على الأجهزة النفسية، وعندما يحدث لأحدها موقف يؤدي إلى الإحباط، فهذا يُعتبر قوة تتجه إلى التفرغ، ولكن القيم الاجتماعية تمنعه من هذا التفرغ والعدوانية، فيقوم بقمعها أو كبتها، مسبباً صراعاً بين القوتين المتعاكستين ونتيجة ذلك يحدد سلوك الفرد، أما أرسطو، فقد ضرب مثلاً عن الغضب، فقال: "أن تغضب فهذا شيء سهل جداً، ولكن أن تغضب من الشخص المناسب في الوقت المناسب، بهدف مناسب، وبالأسلوب المناسب، فهذا ليس بالسهل" (الدمرداش، 2017).

كما صنفت (McLaren, 2021) العواطف إلى أربع عائلات، هي: عائلة الغضب، وتضم: (اللامبالاة، والكراهية، والشعور بالذنب، ... إلخ)، عائلة الخوف، وتضم: (القلق، والحسد، والغيرة، والارتباك، والذعر، ... إلخ)، عائلة الحزن، وتضم: (الاكتئاب، والرغبة بالانتحار، والإحباط، ... إلخ)، عائلة السعادة، وتضم: (الاطمئنان، والاستمتاع، والحيوية، والفخر، ... إلخ).

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن العواطف في بيئة العمل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسلوك، والبحث عنها يساعد في تعزيز فهم السلوك وتعميقه في المؤسسات، كونه عادةً يسهل التنبؤ بها؛ بسبب تكرارها، أما إغفال أو إهمال الجانب العاطفي فيؤدي إلى عدم وضوح الأسباب الكامنة خلف

سلوكات الموظفين، وأيضاً عدم القدرة على ربط خيوط الأسباب والدوافع للسلوكات، وكيفية التعامل معه، واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة، وإدارتها لتحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها واستقرارها.



شكل رقم (1) من إعداد الباحثة يوضح دور الممارسات الإدارية في تفعيل العواطف

وترى الباحثة أنه عندما يقوم الموظف بالمهام المطلوبة منه؛ تتأثر عواطفه بالممارسات الإدارية لمسؤوله، فإن كانت ممارسات إدارية إيجابية، وتؤدي لإشباع حاجاته كانت عواطفه إيجابية، وشعر بالسعادة والرضا والأمن النفسي.. إلخ، وزادت إنتاجيته، أما إذا كانت الممارسات الإدارية سلبية فإنها تنعكس على عواطف الموظف، وأدائه وإنتاجيته حيث تتحقق لديه العواطف السلبية، ويولد لديه الشعور بالإحباط، والتوتر، والقلق، والغضب، وهذا بدوره يؤدي إلى الإجهاد المهني لدى الطرفين؛ الرؤساء والمرؤوسين، وكل ذلك ينعكس سلباً على الإنتاجية وتطور المؤسسة.

تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بجهود مكثفة للارتقاء بمستوى العملية التعليمية- التعلمية، حيث انطلقت أهدافها مستتلة بإطار أهداف التنمية المستدامة 2030- وبخاصة الهدف الرابع (التعليم الجيد)، والغايات التي يتضمنها، لتحقيق أهدافها في التعليم، وأهمها "مجتمع فلسطيني يتحلى بالقيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة، وتوظيفها في التحرر والتنمية» ومن أولوياتها التعليم الجيد (وزارة التربية والتعليم، 2017).

وتولي الوزارة اهتمامًا بكوادرها، فقد ذكرت المادة (4) من قانون التربية والتعليم العام (2017) أن من المهام التي تتولاها الوزارة: "توفير الكادر البشري المؤهل أكاديمياً ومهنياً لتشغيل وإدارة المؤسسة التعليمية الحكومية"، وذكر أيضاً في وثيقة الخطة الاستراتيجية القطاعية (2021-2023) في المجال التاسع، إنشاء قسم في كل مديرية مختص للشكاوى ولجان التحقيق؛ لتوفير الوقت والجهد المبذول أثناء الزيارات، وكتابة التقارير.

مشكلة الدراسة:

مدنية الإنسان تتطلب تواصلاً اجتماعياً فريداً لتعزيز أصول حاجاته، الاجتماعية- الإنسانية خاصة في عالم معقد متغير تتغير فيه حاجاته ومتطلباتها، تتغير فيه متطلبات تواصله ومدنيته مع الآخر، خاصة في مجال عمله اليومي وتواصله مع الآخرين، والتواصل هنا يشكل حركة الإنسان مع بيئته، وهذه الحركة تستند إلى جودة التأطير الذهني، والإدارات العقلية للفرد نحو حركة الاتصال، سواءً أكانت فيه، أم له، وهذا التأطير يُشكل قاعدة التواصل الفردي مع الآخر، سواءً كان إيجابياً أم سلبياً، ففي ميدان العمل اليومي يحتاج الفرد إلى التعبير عن حاجاته، وحركة تواصله، سواءً أكان متوازناً انفعالياً تعبيرياً موجهاً أو كل ذلك؛ فالعلاقة بين الأفراد تُثير انفعالات وعواطف توجه نشاطات الأفراد إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، حسب إيجابية واتجاه هذه العواطف. ففي المواقف القيادية يحتاج الإنسان إلى تجسيد السلوكات والنشاطات الوظيفية بتوازن انفعالي عالٍ، حرصاً على تحقيق أهداف التواصل الإنساني الانفعالي تجاه المخرجات الإنسانية التربوية المطلوبة، ذلك في موقفه يجب أن تتوازن فيه الانفعالات حرصاً على إيجاد المعنى "meaning" من وراء حركة الإنسان بنشاطاته وانفعالاته.

وفي سياق عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم، فإن ميدان التواصل الإنساني يتسم بطبيعة الحال بنفس العواطف البشرية، الاتصالية التي تجسدها أي مؤسسة أخرى، يعمل الأفراد ضمن بوتقة الاتصال والتواصل الوجداني والانفعالي، والذي يقوم من خلاله النشاطات المعرفية، إما بنفعال متوازن أو غير ذلك، فإن سلبية الانفعال تجهد المعلومة وتُضعف تحقيقها.

فمنذ أكثر من عقدين، لمست الباحثة أن الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قِبل المسؤولين، وأن المرؤوسين يعانون من الإحباط والقلق والتوتر... إلخ، بدلا من الشعور بالسعادة والأمان الوظيفي، والرضا الوظيفي... إلخ، ومن خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة، مثل دراسة (Bin،2022) التي أشارت إلى أن

ثقافة المؤسسات لا تزال بحاجة إلى إجراء بعض التحسينات، وبناء نظام إرشاد عاطفي، حيث لا يوجد نظام واضح لتوجيه العواطف السلبية، ودراسة كهان والحسن (Khan,& Ul-Hassan, 2021)، التي أشارت إلى انتشار عدم الرضا بين المعلمين حول الممارسات الإدارية لمديري المدارس؛ لاستخدامهم لأسلوبَي التهديد والتأديب؛ مما تسبب في انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين، وأوصت بتدريب المديرين من خلال دورات للتمكين من تأسيس السمات الديمقراطية، وطرق رفع الروح المعنوية للمعلمين؛ لكن الباحثة لم تجد أية دراسة اهتمت بموضوع ممارسات المسؤولين الإدارية ودورها في تفعيل العواطف؛ مما جعلها تتجه إلى عدة خطوات للوصول إلى مشكلة الدراسة، وهي:

- إجراء مقابلة استكشافية ل (13) موظفًا من موظفي وزارة التربية، موزعين كالآتي: (مدير عام، رئيس قسم، مساعد إداري) بواقع واحد لكل من الفئات السابقة، وأربعة مشرفين، وسكرتيرة واحدة، ومحاسب واحد، بهدف الاطلاع على آرائهم حول سمات أجواء العمل في وزارة التربية والتعليم، وكانت النتيجة هي أن (80%) من هؤلاء أكدوا معاناتهم من جو العمل، ومن وجود بيئة نفسية غير صحية، منهم (70%) أكدوا على أن سلوكيات المسؤول هي سبب هذه المشاعر السلبية، وهذا التوتر والإحباط، و(30%) توزعت الأسباب لديهم ما بين الأنظمة والتعليمات، والمواصلات والطرق، وضغط العمل، في حين أكد (15%) من المتبقين أنهم عانوا سابقًا وشعروا بعدم الراحة، والقلق، والتوتر في العمل، وأشاد (5%) فقط ببيئة العمل وأجوائها، حيث رأوا أنهم يشعرون بالسعادة والراحة والأمان في بيئة العمل، وأنها تفتح الباب أمام التعاون والتنافس الإيجابي، وقد انتهت الدراسة إلى أن موظفًا واحدًا من كل (20) موظفًا راضٍ عن جو العمل وظروفه النفسية، والعاطفية.

- دراسة استطلاعية، بما أن هؤلاء ال (13) موظفًا قد لا يُشكلون عينة مناسبة وكافية لإصدار حكم، فقد تم إجراء الخطوة الآتية: حيث ضاعفت الباحثة عينتها الاستكشافية سبع مرات تقريبًا؛ لتتسع لجميع فئات مجتمع الدراسة، واستطلعت رأي (89) موظفًا وموظفة من موظفي وزارة التربية والتعليم إلكترونيًا من خلال سؤال واحد حول شعوره في مكان العمل بسبب ممارسات المسؤول، حيث يتضمن خيارين: الأول: مسؤولي يزيد من شعوري بالسعادة والأمان الوظيفي في العمل، والخيار الثاني: مسؤولي يزيد من شعوري بالإحباط والقلق والتوتر، ولم تبتعد النتيجة كثيرًا عما جاءت في المقابلة الاستكشافية الأولية؛ إذ أكد (62%) من المستطلعين أنهم يعانون

من الإحباط والقلق والتوتر في مكان العمل، في حين يرى (38%) أنهم يشعرون بالسعادة والراحة في مكان العمل، وهذه النتيجة تُعد مؤشراً على أن العواطف السلبية هي السائدة.

وبناء على المقابلة الاستكشافية والدراسة الاستطلاعية التي أكدت نتائجها، أن حوالي ثلثي الموظفين يُعمق المسؤولون عواطفهم السلبية في مكان العمل، مما يُبين الحاجة لدراسة هذا الموضوع، فقد اتجهت الباحثة لدراساتها الحالية، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف (الإيجابية والسلبية) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم؟

السؤال الثاني: ما أهم الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم الواجب توافرها لدى المسؤولين؟

السؤال الثالث: ما أهم الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف السلبية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الواجب على المسؤولين تجنبها؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)؟

السؤال الخامس: ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة الفرعية:

صيغت الفرضيات الآتية بناءً على سؤال الدراسة الرابع:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، تعزى لمتغير لمكان العمل.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف (الإيجابية والسلبية) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم.
- 2- الوقوف على أهم الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم الواجب توافرها لدى المسؤولين.
- 3- الوقوف على أهم الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف السلبية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الواجب على المسؤولين تجنبها.
- 4- تحديد طبيعة الفروق بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، على الدرجة الكلية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تُعزى لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي).
- 5- اقتراح تصور لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

الأهمية النظرية

أ- تواكب هذه الدراسة التوجهات العالمية، نحو توفير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لما لها من مردود إيجابي على عناصر المنظومة الإدارية كافة، وعلى مخرجات العمل ونتاجيته، مما ينعكس إيجاباً على الموظفين، وبالتالي على أدائهم وإنجازهم.

ب- تتناول الدراسة موضوعاً مهماً، ويتمثل في اقتراح تصور لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة لعواطف موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. كون التفكير في العواطف في مكان العمل، يُعد من الجوانب المهمة، التي تحدث في مجتمعات العمل، ولها أثر على سلوكيات الموظفين ومناخ العمل، وهو موضوع هام وجديد في البيئة الفلسطينية -حسب رأي الباحثة-.

ج- أهمية الفئة التي تتناولها الدراسة، وهي فئة الموظفين؛ حيث يُعتبر الموظف في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إحدى المرتكزات الأساسية؛ لتحقيق أهدافها المخطط لها، ورفع مستوى الأداء، ومراعاة الصحة النفسية له.

د- تُسلط هذه الدراسة الضوء على جوانب مهمة للممارسات الإدارية من تنظيم، وتواصل، وتقييم الأداء، وتحفيز، ودورها في إثارة العواطف الإيجابية، لذا يُعد لبنة أساسية تُضاف إلى البحوث السابقة.

هـ- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين والإداريين والمختصين، فيما يتعلق بالممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، واستراتيجيات إدارتها.

و- قد تدفع الدراسة الباحثين لإجراء مزيدٍ من الدراسات ذات الصلة، والتي قد تُشكل هذه الدراسة منطلقاً لها.

الأهمية التطبيقية:

أ- قد تقدم الدراسة إطاراً علمياً، ومعلومات وبيانات يمكن من خلالها الاستفادة الجهات ذات العلاقة والإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالعواطف في بيئة العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف السلبية، وتعزيز الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية؛ حيث تزود صانعي القرار باقتراحات يمكن تطبيقها في بيئات العمل.

ب- يمكن للدراسة وفي ضوء نتائجها وما ستقدمه من معلومات ومقترحات وتصور، أن تُسهم في توجه الجهات العليا وأصحاب القرار؛ بضرورة تبني نظام يُسهم في تحسين البيئة النفسية، من خلال تطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ج- يمكن أن تُسهم الدراسة في تسليط الضوء على الممارسات الإدارية المثيرة لعواطف الموظفين، وتدعيمها بالأنظمة والتعليمات واللوائح التي ستشكل اللبنة الأساسية في تحسين البيئة النفسية في العمل لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

د- يمكن أن تكون لبنة في إثراء المكتبات المحلية الفلسطينية؛ لافتقادها – حسب رأي الباحثة- لهكذا دراسات.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

الحد البشري: طُبقت الدراسة على (300) من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والبالغ عددهم (1969) موظفًا إداريًا، وتشمل فئات الموظفين من مدير عام إلى سكرتيرة في مقر الوزارة، والمديريات في المحافظات الشمالية.

الحد الزماني: امتدت فترة الدراسة من تاريخ 2021/11/1 حتى تاريخ 2022/10/30.

الحد المكاني: مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والمديريات في المحافظات الشمالية.

الحد المفاهيمي: اقتصرت مفاهيم الدراسة الرئيسية على (الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف).

الحدود الإجرائية: تتحدد بالأدوات المستخدمة في الدراسة، وهي استبانة للممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، بعد التأكد من درجة صدقها وثباتها، والمقابلة الشخصية الفردية، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الحدود الموضوعية: الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية- تصور تطويري مقترح.

مصطلحات الدراسة:

الممارسات الإدارية: الممارسات التي يقوم بها المسؤول، أو القائد لتنفيذ مهامه، من: (تنظيم، واتصال، وتواصل، وتقييم أداء، وتحفيز)؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير بيئة صحية، وتأثير على عواطف الموظفين وانفعالاتهم، وترفع الروح المعنوية لديهم. وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المستهدف في الدراسة.

العواطف: مجموعة من الأحاسيس، تتأثر بالأحداث والمواقف، ولها علاقة بخبرات الشخص السابقة، تظهر على الشخص من خلال سلوكياته، وردّات أفعاله أو حركات جسده، منها الإيجابي، مثل: (السعادة، التعاون، الامتنان، الرضا، الراحة، الاسترخاء، الهدوء، التفاؤل، الأمان، الفخر، البهجة، الرفاهية)، ومنها السلبي مثل: (الخوف، الغضب، الألم، الهم، الضيق، الحزن، التوتر، عدم الأمان، الإحباط، التشاؤم، الملل، الرفض).

التصور المقترح: يُعرفه الخضر (2018) بأنه تخطيط مستقبلي، مبني على نتائج فعلية ميدانية، من خلال أدوات منهجية كمية وكيفية؛ لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين. ويشير في هذه الدراسة إلى رؤية مستقبلية للممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ويتضمن بعض الحلول، والتوصيات لممارسات المسؤولين الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، ويمكن تطبيقه من خلال تنفيذ بعض الإجراءات.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

القسم الأول: الإطار النظري

أولاً: مقدمة

ثانياً - الممارسات الإدارية:

(1) التنظيم

(2) الاتصال

(3) تقييم الأداء

(4) التحفيز

ثالثاً: العواطف

رابعاً: ملخص الإطار النظري.

القسم الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: مقدمة.

ثانياً: الدراسات السابقة العربية.

ثالثاً: الدراسات السابقة الأجنبية.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل: القسم الأول وهو: الإطار النظري للدراسة، ويتضمن مفهوم الممارسات الإدارية ومجالاتها، وهي (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، ثم العواطف تعريفها وأهميتها أنواعها الإيجابية والسلبية. والقسم الثاني ويتضمن: الدراسات السابقة حول الممارسات الإدارية، والدراسات السابقة حول العواطف، والتعليق على الدراسات السابقة.

القسم الأول: الإطار النظري

أولاً- مقدمة:

مما لا شك فيه أن القائد الفعال في المنظمة، من أهم المسيرين في الوقت الحالي، فمهما كانت طبيعة عمل المنظمة يجب أن يكون للقائد الإداري دورٌ أساسي لما يحصل من تغيرات، صغيرة كانت أو كبيرة، وعلى القادة الانتباه إلى أهمية التعامل الفعال مع الموظفين، ورفع روحهم المعنوية، وذلك من أجل النجاح والاستمرار (السكرنة، 2014).

ويُعدّ العنصر البشري الدعامة؛ التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، وتنفيذ برامجها وأنشطتها، ولا تزال هذه المنظمات تبحث في كيفية جعل العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة لتحقيق النمو والتطور، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة؛ حيث أن أفضل استغلال لأي عنصر من عناصر الإنتاج، يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المنظمة (دراذكة والقرشي، 2014).

ثانياً- الممارسات الإدارية:

الإدارة علم من العلوم الإنسانية تدور حول الإنسان، سواءً كان عاملاً أم قائداً، وبما أن الإنسان يُعدّ العنصر البشري في الإدارة؛ فإن الإدارة تعتبر عملاً إنسانياً كسائر العلوم الإنسانية، بالرغم من تقدم الوسائل التكنولوجية (أبو درويش، د. ت)، ويتم النظر إليها أنها العملية التي يتم من خلالها تجميع وتوظيف موارد المجتمع المادية والبشرية؛ لإشباع احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع بأفضل صورة ممكنة؛ ويتم ذلك من خلال وضع الخطط، والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء، وتقييم النتائج وتصحيح المسارات وأداء الأنشطة، والإشراف على المروسين وتنمية

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

مفهوم الإدارة: تُعرّف 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، وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة"، فهي ليست مجموعة من المبادئ، ولا مجموعة من الإجراءات والنظم، إنما هي الأساس 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 التضييعات، 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 شمطو (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

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

وأشارت سليم (2019) إلى أن للقائد 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، والتنمر 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، ونقل جهودهم، واهتمامهم بالمؤسسة، ودخولهم دائرة الصراع التي تُصبح سمة المؤسسة (الصراع التنظيمي).

مما سبق يمكن القول أن الإدارة لم توجد فقط لمراقبة الموظف، أو توجيه 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 بطبعه، بل يوجد موظف تُساء 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 والتقويم) على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (مطاوع وآخرون، 2014). ويعرفها البدوي (2020) بأنها مجموعة الواجبات والمسؤوليات،

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، ويُمثل 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 شمطو (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

يتغافل عن مشكلات البشر، الذين تتعامل معهم الإدارة، فالضغوط الناشئة عن السلوك الإنساني، تحتاج إلى فهم عميق لأسبابها ودوافعها، حتى يتم معالجتها (السلمي، د.ت).

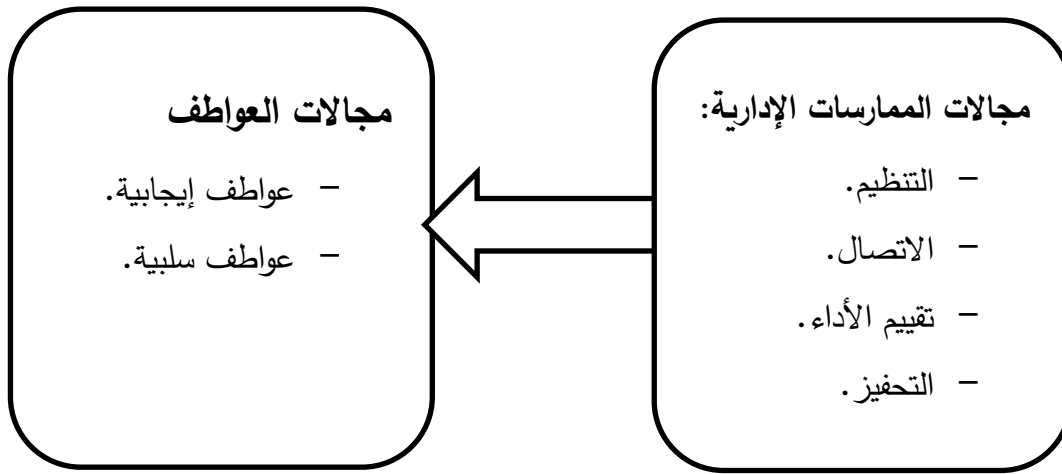
ويأتي دور الإدارة بالاهتمام بالموظفين، وتحقيق أكبر درجة من التقارب، والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وتخفيض درجة التوتر وعدم الاستقرار لديهم، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، في سلم الأولويات (السكرانة، 2014). فدور الإدارة هو زيادة شعور الموظفين بالراحة، والرضا في مكان العمل، وبناء بيئة داعمة، ودعم الموظفين وعدم خداعهم، إضافة لإدراك وتقييم مشاعر الموظفين، وخاصةً في المواقف الحرجة (Ali&Saleem & Mustafa, 2022).

وقد قام علماء النفس بدراسة قوة تأثير شخص ما على أشخاص آخرين، وما يترتب عليه من تأثيرهم به واستجاباتهم له، وتم توجيه الاهتمام بالقيادة والقائد، والكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز الإدارية العليا، وقدرته على توجيه مرؤوسيه وتغيير سلوكهم، في الاتجاه المطلوب، وتطوير مفهوم الحوافز الإدارية، والاهتمام بالحوافز النفسية، وإثارة العواطف الإيجابية لزيادة الإنتاجية، في حين أن تفعيل أسلوب التأثير بالإكراه يولد ردود فعل سيئة، تُثير الروح العدوانية ضد المدير، وتمزق العلاقات الاجتماعية، والإحباط الشديد وإساءة الظن بالمدير (السكرانة، 2014).

وقد أشار السلمي (2002) إلى أخلاق إيجابية، على القائد التحلي بها نحو مرؤوسيه، منها: أن يوفر لهم المعلومات الصحيحة عن ظروف العمل، والمهام المطلوبة منهم، يُسند لكل موظف نوع العمل الذي يتناسب ومؤهلاته وقدراته ورغباته، يهتم بتهيئة مكان العمل وظروفه، ومعالجة القصور فيها، وتوفير الإشراف المهني الإيجابي، وتوجيه النصائح له، يلتزم بالموضوعية والعدالة في تقييم أدائهم. وقد أضاف هيز (2011) أنه على القائد بناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه، وفهم دوافعهم ومخاوفهم وأولوياتهم. أما آر- ليمنج (2006) فيرى أن من مهارات المدير قدرته على زرع بذور حسن النية والثقة بين الموظفين، والقدرة على ترتيب الأولويات، ورؤية الصورة الأشمل وتعقبها، والقدرة على وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق، والقدرة على قلب المعارضين من الموظفين إلى مؤيدين. ويرى (Lopez, & McKagan, 2019) أنه على المديرين مساعدة الموظفين المعارضين لخطر التلاعب بأهدافهم العاطفية، ليكونوا أكثر رفاهية.

وبناءً على ما سبق فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المحاور الآتية للممارسات الإدارية لدورها في تفعيل العواطف لدى الموظفين:

- التنظيم.
- الاتصال.
- تقييم الأداء.
- التحفيز.



شكل (2) يوضح مخطط الدراسة للإطار النظري، من إعداد الباحثة

(1) التنظيم:

تتعلق هذه الوظيفة بتنظيم الموارد البشرية والمادية؛ وذلك لتنفيذ ما تم وضعه من خطط. ويتمثل المخرج الأساس لعملية التنظيم، في وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويقصد بالهيكل التنظيمي النظام الرسمي للمهام، والعلاقات الرأسية بين الأفراد والتي توضح من مسؤول أمام من؟ من يرأس من؟ ومن يراقب من؟ ومن يكتب التقارير لمن؟ (الحبيشي ومحمد، 2019).

يرى حريم (2017) أن كلمة التنظيم تستخدم على نطاق واسع، وليس بين أوساط الباحثين في الإدارة فقط، إنما في الحياة العامة أيضاً، تدل على الترتيب وعكس الفوضى. وعرفه شفيق (2007) بأنه: وضع عدة محددات لجوانب أنشطة الجماعة، وفقاً لضوابط محددة، وخطة زمنية معينة بناءً على القدرات لتحقيقها، وتحديد علاقات العمل وضوابطه. أما السلمي (1985)، فقد عرفه: أسلوب لترابط مجموعة من الوظائف، وتنسيق علاقاتها بالعمل للوصول إلى أهداف مشتركة. وعرفه أبو

درويش (د.ت): أنه وظيفة من وظائف المدير، تشمل وضع نظام للتوزيع المناسب للأفراد والواجبات وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة؛ من أجل تحقيق هدف منشود، وعرفه أبو النصر (2008) هو: تجميع الأعمال وأنشطة المؤسسة وتقسيمها، في وحدات إدارية، وطبقاً لمبادئ وأسس معينة، من متطلبات تحديد المسؤولية والسلطة، والعلاقات الوظيفية بين الأقسام"، وعرفه النخلة (2015) بأنه: تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، والوظائف بين الموظفين حسب الكفاءات، والخبرات، والقدرات، والطموح، وعرفه حمادوش (2019): وسيلة لتقسيم العمل بشكل متكامل، وتنسيق جهود الموظفين والوحدات التنظيمية؛ لتنفيذ الأهداف المخططة.

ويمكن القول إنه من المستحيل أن تنهرب الإدارة من إصدار الأوامر، وأن تتفادى إجراءاتها التنظيمية، حيث يمكن تعريف التنظيم: بأنه الخط الواضح من الإجراءات التنفيذية المرسومة؛ للتعرف على الواجبات الملقاة على الموظفين، وتقع مسؤولية تقدير ورسم هذه السياسة والإجراءات اللازمة للمؤسسة على عاتق مجلس الإدارة (فالك، 2021)، وقد أشار أبو درويش (د.ت) أن إشباع الاحتياج المادي لا يكفي وحده لتدفق الإنتاج، وإنما يوجد دور للمدير، حيث يتعين عليه تحديد المسؤوليات بدقة شديدة، وتفويض مسؤوليات، بالإضافة إلى نظام رقابة صارم.

وبصفة عامة، تتضمن وظيفة التنظيم الخطوات الآتية (السواح، 2021؛ الحبشي ومحمد، 2019):

- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تقريرها.
- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة، لاستخدامها.
- تقسيم الأنشطة والأعمال وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية.
- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وحدة في الهيكل التنظيمي.
- تحديد العلاقات التنظيمية والإدارية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية.

وقد ذكر أبو درويش (د.ت) خصائص التنظيم الجيد: تفويض المهام للموظفين كل حسب قدراته، ووضوح التعليمات واختصارها وتحديثها وتجنب الازدواج، والمرونة والبساطة، والاستماع لأسئلة الموظفين تجاه التعليمات، والحصول على التغذية الراجعة للتأكد من فهم المطلوب، وتوضيح أي سوء للفهم قبل البدء بالعمل، ومتابعة كل موظف تم تفويضه، وأضاف النخلة (2015) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومراعاة الخبرة، والتخصص، والقدرة، والكفاءة.

وترى الباحثة أن التنظيم، وتقسيم العمل يعتمدان على مستوى المركزية المتبعة لدى المدير، ومدى إدراكه لأهمية إشراك الموظفين باتخاذ القرارات، وتقسيم العمل بينهم، بناءً على قدراتهم ومهاراتهم، ما يؤثر على إشباع حاجاتهم النفسية، وإحساسهم بالتقدير لجهودهم، مما يزيد من الروح المعنوية لديهم والدافعية للعمل والشعور بالاستقرار النفسي والسعادة، وبالنهاية تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.

أهمية التنظيم: يرى أبو النصر (2008) أن التنظيم الجيد يُحقق العديد من الفوائد أهمها: تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها، والمساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية، وتوضيح كيفية تدفق العمل، وإنشاء قنوات للاتصال داخل المنظمة وخارجها، وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد، وتجنب الازدواجية في العمل، وتجنب التعارض في المهام، والعمل دون تنظيم يؤول إلى فوضى أو ازدواجية بالعمل.

ويرى حريم (2017) أنه عند تقسيم العمل والمهام على القائد مراعاة عدة جوانب والموازنة فيما بينها، وهي: التكليف بمهام جديدة يسهل تعلمها والقيام بها، ومراعاة دوافع الموظف وحاجاته كون العمل متنوعاً، ويضمن مسؤوليات أكبر، ومزیداً من الاستقلالية، ومراعاة قدرات الموظف، وتوفير الأمان والسلامة، وتخفيف الإرهاق والتوتر والقلق الذي يشعر به، ومراعاة توافق المهمات ما بين قدرات الموظف الذهنية والتحليلية والجسدية.

وقد أشار النخلة (2015) أنه من الخطأ اعتقاد المدير أن مشاركته للموظفين الرأي، واتخاذ القرار يُقلل من شأنه، وإنما يزيد من بث الروح الجماعية ورفع شأنه؛ ويزيد احتراماً وتقديراً، أما الشخانة (2021)، فقد أشار إلى حاجة الموظف للتقدير والاحترام، وحرمانه يولد شعوراً بالضغط النفسي، وكثير من المديرين والمشرفين لا يظهرون تقديرهم ورضاهم عن العمل بحجة أن ذلك يؤدي إلى رضا العامل عن أدائه، ويترتب على ذلك عدم الزيادة، أو التحسن في أدائه، ما دام المسؤولون غير راضين عنه، وهو سلاح ذو حدين. وقد أشار فليبيت (2009) إلى أنه إذا كان المسؤول لا يُطلع مروضيه على الأمور بحجة اعتقاده بعدم أهمية معرفتهم ذلك، فإنه حكم على نفسه بالعمل في بيئة فارغة معلوماتياً؛ لأنهم لن يُطلعوه على أية معلومات هو بحاجة إليها، ويؤدي إلى عدم تنفيذ التعليمات على أكمل وجه، وعدم تعاونه مع مسؤوله، والموظف المُطلع على تفاصيل العمل يؤدي مهامه أفضل بكثير من الموظف الذي يحجب المسؤول عنه الحقائق.

ومن الضرورة عند خروج الموظف من نقاش مع مديره، وهو متمتع بطاقة أكبر من تلك التي كان يمتلكها قبل لقائه، وللأسف هذه الحالة ليست شائعة دائماً، فغالباً ما يعود إلى قسمه وقد فقد ثلثي طاقته، التي كان يمتلكها لدى دخوله، لأنه عرض نفسه للتقريع، أو أنه وقع في مأزق، أو أن المدير أعاده إلى حجمه؛ لأنه فشل في التعبير عن مكنوناته، أو شعر بالمهاجمة أو بالإذلال أو بالتحقير، فإن الأولوية للاستقرار العاطفي، أما التغير المفاجئ في الانفعالات الصادرة عن المسؤولين تؤدي إلى استهلاك الحد الأقصى من طاقة الموظف، ويقلل من فعاليته (صالومي وبوتيه، 2003).

(2) الاتصال:

الإنسان كما يقال كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع قائمة دون نظام اتصال، عدّه البعض شرطاً من شروط البقاء للكائن البشري، فالاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة، حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش بسعادة وتفاهم وسلام، وتكمن أهمية الاتصال في أثرها الفعّال في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات؛ لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف عليه عدة عوامل، منها ظروف الموقف، والعرض والاتصال والاتجاه الفكري السائد، والحالة النفسية لطرفي الاتصال، وقد ساعد الاتصال على الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاواهم للحد منها وعلاجها (بلعيد، 2016).

إن تدفق المعلومات بين المدير والموظف لا غنى عنها للطرفين، فالمدير يحتاج إلى الاتصال لشرح أهداف المنظمة، والمهام والأعمال المطلوبة، ويتعرف المدير على قدرات مرؤوسيه واحتياجاتهم وشكاواهم، وتساعد في إعطاء المكافآت والترقيات، أما الموظف، فإنها تساعد على معرفة المهام المطلوبة منه، ورأي الإدارة في أدائه ونتاجيته، ونقاط ضعفه وقوته، لتطوير ذاته، (السلي (د.ت)، إذن الاتصال من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى يحقق درجة عالية من التماسك بين الموظفين، ويخلق تفاهماً وإقناعاً بالأهداف المشتركة (السكرانة، 2014)، ويضمن تفادي المشكلات قبل حدوثها، والمشكلة الأساسية في عملية الاتصال، الفهم المشترك بين المرسل والمستقبل (السلي (د.ت)).

ويُعرف أبو درويش (د.ت) الاتصال بأنه: تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل إما الشفوية، أو غير الشفوية، للتأثير على السلوك لتحقيق النتائج المطلوبة. وعرفته (الجامعة الإلكترونية السعودية، 2012)، بأنه: عملية ديناميكية دائمة التغير بين طرفين، يتم من خلالها تبادل الرموز والأشكال، سواءً بقصد أو بغير قصد، بهدف تكوين علاقات أو تبادل أفكار وآراء ومشاعر. وتُعرفه عكراش (2017): عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو

فكرة لتحقيق هدف أو برنامج، وهو عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. (السكرانة، 2014)، وهو تبادل معلومات بين مرسل ومستقبل، من خلال وسيلة اتصال لإيجاد تفاهم بين الطرفين لتحقيق هدف (أبو النصر، 2008)، وقد عرفه العبيدي، (2018) بأنه: عملية نقل معلومة، أو فكرة، أو إشارة من مصدر، أو مصادر إلى مستقبل، أو من عدة مستقبلين خلال وسط معد لهذا الغرض، ومن تعريف الاتصال أيضاً: النقل الفعال لمعارف يؤثر بها القائد على شخص، أو مجموعة، أو مؤسسة، أو مجتمع، واتصالات القادة توظف مهارات الاتصال والموارد؛ للتغلب على المواقف المعقدة في العمل (سليم، 2019)، أما شريف وبو عزيز (2022: 46) فقد عرفا الاتصال بأنه "نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر، من خلال عملية ديناميكية مستمرة، ليس لها بداية أو نهاية، فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر، بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات؛ مما يعكس إيجابياً على الأداء"، وقد عرفه بلعيد (2016) أنه: عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام والدوائر.

خلاصة لما سبق تُعرف الباحثة الاتصال: بأنه تفاعل بين طرفين، مرسل ومستقبل، يتم من خلاله نقل الأفكار والآراء والمعلومات والأحاسيس، سواء كان بطريقة لفظية أو غير لفظية.

أهداف الاتصال:

هناك أهداف عديدة للاتصال، من أهمها (بلعيد، 2016):

- المشاركة في المعلومات: سواءً كان توجيه سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف، أو تعريف الموظفين بالواجبات والمهام المطلوبة منهم.
- اتخاذ القرارات: عند أخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة؛ لتحديد المشكلات وتقييم البدائل، واختيار الأفضل، وتنفيذ القرار، وتقييم النتائج.
- التعبير عن المشاعر: يساعد الاتصال الموظفين في التعبير عن سعادتهم أو أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، وذلك بإبداء الرأي دون حرج أو خوف، ويساعد المدير على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية.
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة، فعند انتشارها بين الموظفين تكون كارثة على المنظمة.

طرق الاتصال:

يشير السكرانة (2014) إلى أن أنواع الاتصال، هي:

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. ليمنغ (2006) أن درجة المناخ الداعم ونمط الاتصال المؤيد للموظفين؛ يجعلهم يتمتعون بشعور المشاركة، دونما تهديد لكياناتهم الذاتية أو اعتباراتهم لأنفسهم، أما غياب الدعم، يَقلب التواصل إلى صراع بدلاً من السعي إلى تفاهات مشتركة. ويرى أيضاً أن على القائد أن يكون محاطاً بأصدقاء مؤتمنين، للاطمئنان إلى تنفيذ السياسة، وأن الممارسة الإدارية الحقيقية هي الترفع عن الشائعات والدسائس 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 بالألفة، وتعزيز روح الزمالة مع الموازنة بين المكافآت الجوهرية، والمكافآت الظاهرية، بدلاً من المنافسة، ويأتي دور القادة أيضاً بتقدير متى يكون الموظفون تعساء أو ساخطين، والكشف عما يزعجهم، والأسباب الكامنة خلف هذه المشاعر، فقد تكون أسبابها خاصة خارجة 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 وباحترام، وتوزيع المهام بتوازن، مما تأتي بالعائد الإيجابي على جميع المنظمة، وتحقيق أهدافها وخططها.

يرى فالك (2021) أنّ 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 بإتقان 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 المطاعم وغيرها من حوافز التي لا تكفي لشحن همم الموظفين، فكلما أُعطي الموظف سيقول هل من مزيد.

ويرى بلانكارد وكونور (2000) أن بعض المشكلات تنشأ بسبب غياب الاتصال، وذلك لأن الناس لا تتواصل، أو ترتبط ببعضها البعض بشكل كافٍ، ولكن هذا ليس السبب الوحيد في العمل، إنما الشعور بالأمان الفردي له علاقة بالمشكلات أكثر من الاتصال؛ لأن الاتصال والتفاهم يحدث من تلقاء نفسه، عندما يخلق الإنسان بيئة آمنة. وقد أشار فريتز (2011) إلى أنه على المسؤول تقدير مرؤوسيه ومعاملتهم باحترام، والثناء عليهم؛ وإتاحة الفرصة لهم لزيادة مهاراتهم، والاعتراف بقدراتهم، وعند الاختلاف في موضوع معين مع أحد المرؤوسين، عليه البحث عن الأمور التي يتفقان عليها ومن ثم محاولة إقناعه؛ لأنه بذلك يحول الموظفين الذين ليس لهم ولاء للعمل، إلى موظفين لهم فائدة عظيمة، ولا يترددون في تقديم اقتراحات لتطوير العمل.

ويلحظ في بعض المؤسسات الأمريكية، مساهمة علماء النفس في وضع البرامج والقواعد، وليس فقط بالتدريب وإنما بالتقارير التي يُعدها المديرون عن مرؤوسيه، وتهتم أيضًا بضرورة توجيه المديرين للمرؤوسين، وتقديم النصح لهم، ونقلهم من وظيفة لأخرى؛ مما يوسع نطاق معرفتهم بمتطلبات العمل، ويزيد خبرتهم وتأهيلهم للترقيات في المستقبل (فالك، 2021). أما فليبيت (2009)، فقد قدم عدة إرشادات للمسؤول؛ للتواصل مع مرؤوسيه والتعامل مع شكاواهم ومظالمهم، منها: لا تكن ودودًا بصورة مبالغ فيها، ولا باردًا غير مبالٍ تجاههم، الأهم هو إزالة الخوف الذي ينتاب الموظف من شكواه، وسهل عليهم الوصول إليك، وتخلص من الروتين بإجراءات الشكوى والقواعد المرهقة، التي تؤدي إلى إحباط الموظف، وساعد الموظف على التعبير عن شكواه، فبعض الموظفين يفتقرون لتوضيح شكاوهم لفظيًا، واحرص على الاستماع للشكوى مهما كانت تافهة بالنسبة لك، فهي مهمة بالنسبة له، تحل بالصبر واستمع له، مع أنك مشغول، ولديك الكثير من المهام التي نقوم بها.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أنه على كل طرف صياغة رسالته بكل وضوح؛ لضمان سهولة فهمها من الطرف الآخر، وذلك تخفيفًا للوقت والجهد، وسوء الفهم الذي يؤدي إلى عواطف سلبية من غضب وتوتر وغيرها.

وظائف الاتصال الإداري:

أشار بلعيد (2016) إلى أن وظائف الاتصال تتمثل في:

- **العواطف:** كثيرًا يكون اتصال الناس ببعضهم يحتوي على مضمون عاطفي؛ إذ من خلال عملية الاتصال، سواءً كان رسميًا أو غير رسمي، يمكن للموظفين التعبير عن إحباطهم أو قناعاتهم للإدارة، أو لبعضهم، مما يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الموظفين، وغالبًا الموظف

غير الراضي عن أي موقف في العمل يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي؛ للتعبير عن أحاسيسه.

- **الدافعية:** الوظيفة الرئيسة للاتصال هي التحفيز، والتوجيه، والرقابة، وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويُعد الاتصال الوسيلة الرئيسة المتاحة للدافعية بالنسبة للمديرين، حيث يتم تدريبهم لتطوير القيام بعملية الاتصال، وعلى نشاطات القيادة وإصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء.
- **المعلومات:** يؤدي الاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات للأفراد والجماعات، والنشاطات الخاصة بمعالجة سبل تحسين دقة قنوات الاتصال، التي تحمل إلى الفرد والجماعات القرارات التنظيمية.
- **الرقابة:** حيث تحاول المنظمات فرض الرقابة على الموظفين باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، فالقرارات الروتينية يبادر إليها عن طريق الاتصال الرسمي، أي أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة رئيسة للرقابة داخل المؤسسات.

معوقات الاتصال:

تتمثل معوقات الاتصال في المعوقات الآتية:

شخصية: عدم القدرة على التعبير الجيد، واختيار الفاظ مبهمّة، وعدم الإصغاء للآخرين، العواطف المتضاربة تشوش الاتصال، الإدراك الانتقائي للمستقبل، فهو يميل لسماع ما يتوافق وقيمه ومعتقداته إلخ. (بوغازي، 2018).

تنظيمية: كبر حجم نطاق الإشراف، وكثرة المستويات الإدارية؛ مما يؤثر على وصول الرسالة بطريقة صحيحة.

بيئية: مثل وجود ضوضاء تُعيق عملية الاتصال الفعال (أبو درويش، د.ت)..

وتضيف الجامعة الالكترونية السعودية، (2012).

معوقات تتعلق بالمستقبل مثل: قصور في حالة السمع، والتفسير الخاطئ للرسالة، مقاطعة المرسل، والتهكم والسخرية، وعدم تركيز المستقبل، وموضوع غير مناسب لاهتمامات المستقبل.

معوقات بالرسالة: كم كبير من الرسائل في آن واحد، لغة الرسالة غير مفهومة، أو تحمل أكثر من معنى، أو فيها مصطلحات غير معروفة... إلخ.

معوقات معنوية: الهدف من الاتصال غير واضح، أو غير واقعي، أو يتعارض وقيم وثقافة المجتمع.

معوقات كيفية الاتصال: (سير عملية الاتصال وسلوكيات الطرفين) التكبر من أحد الطرفين، وعلامات القلق والتوتر المستمر أثناء عملية الاتصال، وتعبيرات الوجه السلبية لأحد الطرفين، وارتفاع الأصوات والصراخ أثناء عملية الاتصال، وتحويل العملية الاتصالية إلى جدل عقيم. **معوقات تتعلق بتوقيت الاتصال:** ضيق الوقت المتاح، طول الوقت لعملية الاتصال.

ويؤكد (هيز، 2011) على أن ضمان تحقيق تواصل فعال يتطلب مراعاة العوامل النفسية والعاطفية، والابتعاد عن التوتر، وغيرها من العواطف السلبية، وهناك بعض المهارات لطرفي الاتصال، مثل: الاهتمام بمشاعر الآخرين والتعاطف معهم، والتروي قبل الحكم على الآخرين، وضبط النفس وتجنب الانفعال، والتوتر، والسيطرة على الغضب، والالتزام بآداب النقاش، والتعبير الدقيق، واللباقة وحسن التصرف في المواقف المفاجئة والمحرجة، والشعور بالرضا والطمأنينة أثناء عملية التواصل، كما يؤكد أيضًا على أن الكلمات المنطوقة، هي أفضل وسيلة للتعبير عن المعلومات المتعلقة بالحقائق، أما الانفعالات، فأفضل وسيلة للتعبير عنها هو غير اللفظية، والبعض يُظهر مشاعره بقوة مثل الحزن أو الغضب الشديدين؛ كي يؤثر في الآخرين، ولكن يعمل البعض على إخفاء مشاعره مما يكون له أثر سلبي عليه.

مما سبق يتضح أن الاتصال من عناصر الإدارة التي من الضروري امتلاك مهاراتها، ولا يمكن الاستغناء عنها؛ فالهدف الرئيسي من الاتصال، هو إيصال رسائل إلى الآخرين بشكل واضح ومفهوم ودون تشويش، فهي حلقة الوصل بين الموظفين في المنظمة، فهناك الكثير ممن يعانون من عدم قدرتهم على الاتصال الفعال مع الآخرين بكفاءة، وهذا أمر يحتاج إلى تدريب وتطوير القدرات، وخاصة للمديرين؛ لمساعدتهم في زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل، وتواصلهم الإيجابي مع مرؤوسيه، وتوجيههم للاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والتفاعل الاجتماعي معهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتحسين قدرتهم على التصرف بحكمة عند التعرض للمواقف الطارئة، وزيادة مهارتهم في مقاربة وجهات النظر؛ وتنمية قدرتهم، وتشجيعهم على التعبير عن عواطفهم، سواءً السلبية أو الإيجابية؛ مما يُحسن من مستوى أدائهم .

(3) تقييم الأداء:

تُعد عملية الرقابة جزءًا أساسيًا من عمليات الإدارة، التي لا تكتمل إلا بها، وقد أشار مطاوع ومرسي (2014) إلى أن الرقابة: هي إحدى مكونات العملية الإدارية، وتظهر أهميتها في توجيه المرؤوسين، وتحفيزهم وتصحيح مسارهم، وقياس درجة أدائهم، ومتابعة نتائج جهودهم وتقويمها،

وتصحيح أية انحرافات في حالة وجودها؛ لمنع تكرارها في المستقبل، ولكن الرقابة ليست تصيد الأخطاء للمرؤوسين بهدف عقابهم، وإنما المتابعة السليمة، التي تُقنع العاملين بأن معايير تقييم الأداء موضوعية وعادلة، ووجدت لقياس تقدمهم في العمل، وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ورفع كفاءتهم.

وعرّف الأسمرى (2020) التقييم بأنه: مجموعة من الإجراءات التي تتم بهدف الوقوف على مستوى أداء المعلم وجودته، أما تقييم الأداء، فقد عرّفه رجم ومناصرية (2018) بأنه: تحديد مستويات كفاءة الموظف، وقدراته (الفنية والعملية)، وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المحددة خلال فترة زمنية معينة، ويُعرّفه السعيدة والعبادي (2022)، بأنه: نظام رسمي، يُصمّم لقياس سلوك الأفراد؛ عند ممارستهم العمل في فترات زمنية محددة ومعروفة، بطرق متنوعة منها الملاحظة المستمرة والمنظمة؛ لتقدير جهد الموظف ونشاطه وسلوكه، ومن ثم يتم تحديد مدى كفاءته، بأسلوب مهني، دون تحيز ومكافأة المميز، وتحديد نقاط القوة والضعف؛ لتعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، ويُعرّفه خضر (2008) بأنه: عملية إصدار حكم على أداء الموظفين وسلوكهم في المؤسسة، ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين بعملهم، أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة، أو خارجها، أو تخفيض درجتهم المالية، أو تدريبهم، أو تأديبهم وما إلى ذلك من قرارات، ويُعرّفه الشمري (2021) بأنه: نموذج يُستخدم لتقييم أداء عضو هيئة التدريس، ويمثل دور الوسيط بأبعاده الثلاث، وهي: (القدرات، والتحفيز، والمشاركة)، ويُقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها، ويعرف القرالة (2018) عملية تقييم الأداء، بأنها: عملية إدارية تتم بشكل دوري، هدفها قياس نقاط القوة والضعف عند الموظف، والجهود التي يبذلها والسلوكيات التي يمارسها؛ لتحقيق هدف معين، تخطط له المؤسسة مسبقاً.

وانطلاقاً مما سبق، تُعرف الباحثة تقييم الأداء: بأنه عملية يقوم بها المسؤول، بإصدار حكم يُترجم بتقدير وعلامة من مئة، بشأن مدى اتقان أداء المرؤوس لمهامه، وسلوكاته، وتُمكنه من المعرفة بمجال عمله، واهتمامه بتطوير ذاته لتحقيق الأهداف.

وأشارت ميمي وسويطي (2019) إلى أن تقييم الأداء الوظيفي من المواضيع الإدارية الهامة، والتي لها أولوية في منظومة الأداء العام للمؤسسة، وقد واجهت هذه العملية العديد من المشكلات والصعوبات، ولكن ديوان الموظفين العام طوّر نماذج تقييم الأداء بما ينسجم والتشريعات الواردة في القانون، ويراعي التطورات الإدارية الحديثة الحاصلة في عملية تقييم الأداء، ويهدف تحديد مستوى الأداء المتحقق، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف. وقد وجهت الفليت (2012)

للمسؤولين طريقة لتحويل الموظف العادي إلى موظف مميز، منها: استخدام قائمة تدقيق لتقييم أداء الموظفين، مصارحة كل موظف بحقيقة أدائه، والثناء على الموظفين دون مDAHنة، وإبلاغ المرؤوسين بأي تغيير يخطط له، وذلك يؤدي إلى كسب ثقتهم، وشحن حماسهم، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة تعاونهم.

أهداف عملية تقييم الأداء:

للتعرف على شخصية الموظف والجوانب التي يحتاجها من أجل تطويرها أو تجنبها، حتى لا تؤثر عليه عاطفياً هناك بعض الأهداف للتقييم؛ فالهدف الرئيس الحصول على معلومات واقعية، وصادقة وواضحة عن أداء الموظفين؛ لمعرفة حقيقية عن مستوى أدائهم، (الشعبان والأبعج، 2014). أما الأهداف الفرعية فهي:

- معرفة المستوى العام لأداء جميع الموظفين بالمؤسسة.
- الكشف عن أسباب تدني مستوى الأداء حال وجوده، من خلال المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء.
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توظيف البيانات حول أداء الموظفين، في عمليات (النقل، والتدريب، والترقيات،... إلخ) لصالح المؤسسة.
- مساعدة الموظفين في التطور المستمر من خلال تزويدهم بتغذية راجعة حول أدائهم (رجم ومناصريه، 2018).
- رفع الروح المعنوية للموظف، وذلك بتقدير جهود الموظفين من قبل الإدارة.
- الرقابة على قدرات الرؤساء الإشرافية، من خلال متابعة نتائج التقارير المرفوعة للإدارة العليا (خضر، 2008).
- مواكبة المستجدات، وتقديم أداء متميز، وخلق بيئة جاذبة.
- إصدار قرارات حيادية في الترقيات.
- الوقوف على جوانب الضعف ومعالجته.
- تعديل معايير التقييم لتلائم معطيات العصر (الشمري، 2021).

وترى الباحثة أن الهدف الحقيقي لتقييم الأداء هو تحسين وتطوير مستوى أداء الموظف، وتحديد نقاط ضعفه أو احتياجاته، والعمل مع الدوائر المختصة من أجل مساعدته على تلافيها، وذلك يُنعش ويساعد على التنبؤ المستقبلي لمستوى أدائه، ومستوى العمل الذي ينجزه في المستقبل، وتبرز أيضاً

أهميتها من خلال تطور مهارات الموظف، من أجل زيادة إسهامه في رفع مستوى المؤسسة وتقديمها وتحقيق النتائج المخطط لها.

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي التي يقوم بها الرئيس المباشر كما وردت من ديوان الموظفين العام الفلسطيني (2018):

المرحلة الأولى: تدوين وإعطاء وزن أو علامات، والاطلاع على المهام المعيارية للموظف والمحددة ببطاقة الوصف الوظيفي.

المرحلة الثانية: تخصيص علامات، وتوثيق أبرز أعمال الموظف، والنجاحات التي حققها والإخفاقات التي تواجهه.

المرحلة الثالثة: وهي آخر مرحلة التقييم النهائي، ويتم من خلالها تخصيص وزن وعلامة.

مما سبق نستنتج أنه يكمن دور المسؤول المباشر الأعلى، في الاطلاع على نتائج التقييم، ثم وضع الملاحظات عليها، ورصد مواطن القوة والضعف، وتحديد التوصيات المترتبة عليه من أجل العمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، بالإضافة إلى تحديد برامج تدريبية ودورات ملائمة، وإرفاق وثائق مدعمة للموظف الممتاز والضعيف.

أما دور الموظف، فيقتصر على جانبين:

- إما الموافقة أو التظلم: ويتم ذلك بعد اعتماد نموذج تقييم الأداء الوظيفي من قبل رئيس الدائرة الحكومية، يتم إعلام الموظف بعلامة تقييم أدائه، وفي حال قبوله للعلامة يوقع على النموذج، أما في حال رفضه، يحق له التظلم إلى رئيس الدائرة الحكومية ضمن مدة محددة، ويرفق الوثائق اللازمة لدعم موقفه.

- تشكيل لجنة تظلمات، لدراسة نموذج التظلم، والسماع للموظف والمسؤول المباشر، ويمكنها العودة لملف الموظف السابق، ثم إصدار اللجنة القرار إما إبقاء العلامة كما هي أو رفعها، أو تخفيضها (ديوان الموظفين العام، 2018).

ويمكن المطالبة بتعديل القانون؛ ليسمح بالطعن أمام المحكمة الإدارية في القرارات الصادرة نتيجة تقارير تقييم الأداء السنوي (السعيدة والعبادي، 2022).

مشكلات تقييم الأداء:

- لا تخلو عملية تقييم الأداء من مشكلات وتحديات، ومن أهمها:
- عدم وضوح المعايير، ووجود لبس فيها؛ مما يسمح باختلاف التفسيرات، التي يمكن أن تُعطى لها.
- الأخطاء والتحيزات الفردية، مثل تعميم الصفات.
- التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس (خضر، 2008).
- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة؛ للتهرب من انتقادات توجه إليه من المسؤولين.
- التشدد أو التساهل بإعطاء تقديرات عالية لذوي الأداء الضعيف، أو التشدد مع الموظفين ذوي الأداء المميز بدرجات متوسطة.
- التأثير بالهالة وذلك بتأثير الموظف بجانب من جوانب أدائه على الجوانب الأخرى، إن كان مثلاً ممتازاً في جانب واحد من أدائه وباقي أدائه ضعيف يتم تقييمه "ممتاز"، أو أنه ممتاز في جميع أدائه، وجانب واحد ضعيف يتم تقييمه "بضعيف" (الويشي، 2013).

وأشار ميمي وسويطي، (2019)، أنه لتفادي مشكلات تقييم الأداء، يجب العمل على معالجة القصور في الإطار القانوني الناظم لعملية التقييم، وربط آلية واضحة ومتطورة لنتائج التقييم، بالقرارات المتعلقة (بالترقية، والمكافآت ... الخ)، وتطوير نماذج التقييم بشكل دوري، استناداً لبطاقة الوصف الوظيفي، ويؤكد رجم ومناصرية (2018) على ضرورة الاهتمام بعملية التقييم من خلال وجود نظام تقييم يومي، وشهري، وآخر سنوي، واستخدام نتائجه في المكافآت والترقيات والتوظيف والتدريب، وتخصيص لجنة لاختيار أحسن الموظفين، اعتماداً على تقييم أدائهم لتدريبهم تدريباً خاصاً حول تقنيات إدارة الأعمال واختبارات معينة؛ لتشجيعهم وترقيتهم.

وتطبق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نماذج تقييم الأداء الصادرة والمعتمدة عن ديوان الموظفين العام، وهي: مصنفة بناء على الفئات ولكل فئة نموذج خاص بها كما يأتي: نموذج تقييم أداء الفئتين الرابعة والخامسة، نموذج تقييم أداء الفئة الثالثة، نموذج تقييم أداء الفئة الثانية، نموذج تقييم أداء الفئة الأولى، نموذج تقييم الأداء لشاغلي المواقع العليا، (الموقع الرسمي لديوان لموظفين العام). ومصنفة حسب التقدير كما يأتي: ممتاز (85-100%)، جيد جداً (75-84%)، جيد (65-74%)، متوسط (50-64%)، ضعيف (أقل من 50%) (وزارة التربية والتعليم، 2022).

ويتضح مما سبق، أن جوهر عملية تقييم الأداء هي مقارنة أداء الموظف الفعلي بمعايير محددة وموضحة سابقاً؛ بهدف تحديد نقاط القوة لدى الموظف وتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، ولضمان مهنية التقييم، على المُقيم الاحتفاظ بمذكرات تسجل جوانب الأداء التي يقوم بها الموظف أولاً بأول، واستخدام نتائج هذا التقييم للترقيات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والمكافآت التعزيزية والعلاوات، حيث هناك علاقة بين نتائج تقييم الأداء والحوافز، ولتفعيل دور هذه النماذج يجب معرفة التحفيز المناسب لكل موظف لتحقيقه، وإدراك أن نتائج نموذج تقييم أدائه، ينعكس على عواطف الموظف سواءً كانت إيجابية، أو سلبية.

(4) التحفيز

الإدارة الناجحة عنوان التميز لأيّة مؤسسة مهما كان حجمها وقيمة عملها، فالإدارة الصحيحة توجه موظفيها إلى ما هو صواب في طرق عملهم، ومن خلال منهجية التحفيز، يُعطى الموظفون كامل طاقاتهم الإنتاجية (النخلة، 2015). في حين يرى النعيمي وصماري (2021) أن التحفيز من أهم الوظائف والممارسات الإدارية المتجددة، والتي تثبت الحيوية على باقي العمليات الإدارية في المؤسسات، ولها دور في تنظيم السلوك البشري، وتوجيهه أو تعديله أو تغييره، ويساهم في إشباع الحاجات ورفع المعنويات للأفراد.

أوضحت سليم (2019)، أن الحوافز المالية تُعد من الأدبيات التي تولّد منطق الأجر مقابل الأداء، سواءً أكانت العقود تنص عليها صراحة أم ضمناً، ولتحفيز الموظف يتم ربط الأجر بالأداء؛ لبذل جهد إضافي، والأجر مقابل الأداء له الأثر الكبير على تحمل الموظفين المخاطر زيادة الإنتاج، وترى الباحثة أن ربط الأجر بالأداء يُحفز الموظفين أو العاملين ويُخرج أفضل ما لديهم.

إن استراتيجية التحفيز، وطرق توزيعها؛ لها تأثير مهم على دافعية العاملين وأدائهم، فأسلوب التحفيز يُعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، ويساهم في ممارسات إدارية جديدة، لذا على الإداريين والمسؤولين إيلاءه عناية فائقة، وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجياتهم، فأهميته للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة، والرضا عن العمل، لذا يجب معرفة الاختلافات الفردية في الإدارة، ومنح التحفيز والمكافآت لإشباع احتياجات كل فرد؛ حيث يؤدي وجود نظام حوافز عادل إلى سلوك ينتهي بالسعادة والرضا بالعمل، وحالة نفسية وروح معنوية مرتفعة، ويحقق التوازن النفسي، الذي يدفعه للبذل والعطاء (شريف وبو عزيز، 2022).

التحفيز منهج رباني، قبل أن يكون منهجاً من صنع البشر، فقد اهتم الإسلام بالحث على الأعمال الصالحة من خلال المكافأة (القطاني، 2014)، ومنها قوله تعالى: "مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا" (سورة الأنعام، آية رقم 160) "هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ" (سورة الرحمن، آية رقم 60) وقوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَى تِجَارَةٍ تُجِيبُكُمْ مِنْ عَذَابِ أَلِيمٍ" (سورة الصف، آية رقم 10) وهذه الآيات بمثابة تعزيز معنوي، ودافع مستمر لعمل الصالحات.

ومن تعريفات التحفيز: هو مجموعة من العوامل الخارجية التي تشبع حاجة أو رغبة متولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين (بلخاري، 2018)، وهو مفهوم يقوم على استثارة سلوك الأفراد، ودفعه نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق الهدف، ويكون مصاحباً لإشباع حاجاتهم، حيث ينمي الدافعية لديهم (مصبح، 2016)، ويمكن تعريفه أيضاً بعوامل خارجية، تُشير إلى المكافآت التي يتوقعها الموظف نتيجة أدائه، ويمكن أن تكون حوافز مادية متصلة بالأجر، أو زيادة الراتب، أو أية منافع مادية أخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة (دراكية؛ والقرشي، 2014) ويعرفه رجم وآخرون (2019): أنه مجموعة من العوامل تُحرك قدرات الموظفين الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أدائهم للعمل نحو الأفضل، وبذلك تحقق المؤسسة أفضل إنتاج بأقل التكاليف، وأقل وقت ممكن، ويُعرفه أبو النصر (2008: 143): بأنه قوة محرّكة خارجية، تُستخدم لحث الموظف على بذل جهد أكبر، والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. أما القرالة (2018) فيُعرفه بأنه مجموعة الأجور والرواتب والحوافز والمنافع الإضافية والمكافآت غير المادية التي يحصل عليها الموظف، ويُعرفها حمادوش (2019) بالدرجة المحصل عليها من قبل الموظفين، من خلال استجاباتهم على بنود نظام الحوافز، الذي يشجعهم على التطوير الذاتي، والاستمرارية والبقاء في عملهم، وتقدم لهم فرصة الترقية على أساس الأداء الوظيفي.

وتماشياً مع ما سبق، تُعرف الباحثة الحوافز بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تنفذها الإدارة، بهدف إثارة الموظفين للإقبال على العمل، وتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، لرفع مستوى العمل، وزيادة الانتماء لديهم، وامتصاص أي ضغط، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها.

إن الهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الإنجاز لدى العاملين؛ فهي تنعكس بصورة إيجابية على نفسية الفرد، بارتفاع روحه المعنوية، وحرصه على زيادة الإنتاج، وعندما تكون الحوافز شاملة للأفراد فإن ذلك يخلق بينهم جواً من التنافس والتعاون والتكامل، والعمل بروح الفريق الواحد، مما ينعكس على دور المنظمة في المجتمع، وتكون قادرة على تحقيق أهدافها، وتوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظفين، كما وتطرد شعورهم بالإحباط، وتدفعهم للعمل والمثابرة بأقصى

جهدهم (درادكة والقرشي، 2014)، ومن أهدافها أيضًا كما يراها رجم وآخرون (2019): المساهمة في إشباع حاجات الموظفين، ورفع معنوياتهم، وازدهار المؤسسة بسبب تنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفيها، جذب الكفاءات وتشجيعهم على الالتحاق بالمؤسسة، وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل، والحافز الموجود في بيئة العمل مكتملاً، كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك اسف).

أهمية الحوافز:

هناك أهمية متعددة الجوانب للحوافز، منها:

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- 2- تعزيز التناسق بين إعادة تنظيم منظومة أولويات احتياجات الموظفين، وأهداف المؤسسة وسياستها، وقدراتها على تلبية مطالب الموظفين.
- 3- المساهمة في تحريك سلوك الموظفين وتعزيزه، أو توجيهه، أو تعديله، أو تغييره، أو إلغائه.
- 4- المساهمة في الحد من تفسيرات الموظفين، التي غالبًا ما تكون خطأ؛ تولد مناخًا ملبدًا بسوء الفهم والعداوة والسلبية؛ مما تنعكس سلباً على المؤسسة والموظفين معاً، وقد تكون مدمرة أحياناً.
- 5- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين؛ لضمان نتيجة ازدهار المؤسسة، وتفوقها وتحقيق أهدافها (مصباح، 2016).
- 6- العمل بجد أكبر؛ لرغبتهم فيما يقومون به، دون الحاجة لرقابة على أعمالهم، فليدبرهم رقابة ذاتية.
- 7- الشعور بروح العدالة داخل مكان العمل، وتنمية روح التعاون، والعمل بروح الفريق.
- 8- انخفاض معدل دوران الموظفين، وانخفاض نسبة الغياب والتأخر (القطني، 2014).
- 9- تعديل أنماط السلوك، وإشباع الحاجات؛ مما تؤدي إلى أنماط جديدة للسلوك، ويستمر السلوك في اتجاه معين، حتى يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة، مبنية على أساس الرضا الوظيفي، وغالبًا ما يربط الموظف ما بين نظام الحوافز بالأجور والأداء المباشر (رجم وآخرون، 2019).

ويضيف الويشي (2013) إن الإدارة تلعب دورًا أساسيًا في تحفيز الموظفين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وذلك من خلال إيجاد الوسائل الفعالة لإشباع حاجاتهم، وتحقيق رغباتهم؛ مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود وزيادة الإنتاج.

ومن طرق الحوافز:

المكافآت والعلاوات والترقيات، وتقبل وجهات نظرهم، وخطابات الشكر والتقدير والدروع التذكارية، والحوار الفعّال مع الموظفين مع إظهار الود والمحبة، وتدريبهم وتطويرهم المستمر (القطاني، 2014)، ويُضيف المكاوي (2013) المكافآت المادية، والإنصات لآراء الموظفين، وإشراكهم في صنع القرار، والمديح والتقدير للإنجازات، والسماح للموظفين بتحقيق ذواتهم. أما شمطو (2017)، فقد أضاف أيضًا الاتصال الفعّال مع الابتسامة والمرح، وكلمات المدح والثناء، والإعجاب، وإعلان المحاسن وإسرار العيوب.

أنواع الحوافز

يمكن القول، بأن تعدد أنواع الحوافز ناتج عن المعايير التي يتم على أساسها عملية تصنيفها،

وهي:

1 – **الحوافز المادية:** هي الحوافز المقدمة مقابل جهد معين أو أداء متميز، وعادةً ما تكون أموالاً نقدية، مثل: الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات (مصبح، 2016)، وهي كل ما يُدفع للموظفين على شكل نقدي، أو عيني بهدف زيادة معدلات الإنتاجية، بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل: (العلاوات، والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي... إلخ)، ويمثل الأجر أهم حافز مادي، تزداد أهميته في الدول النامية (خضر، 2008)، أو ظروف العمل المادية وإمكانياته، وساعات العمل (السلمي، 1985)، وهو الأكثر استخداماً، والأكثر تأثيراً، فالأجور والرواتب من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان، فالحوافز التي يحصل عليها الموظف على شكل مال يُعد حافزاً على العمل، وعلى المنظمات الاهتمام به.

2- **الحوافز المعنوية:** وهي "توجيه سلوك الفرد وتقويته واستمراريته؛ لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق فرص الترقية وتقديم الشكر" (مراد وعبد الرزاق، 2022: 12)، وهي التي تشبع الحاجات الفردية والجماعية الذاتية، كونها تشبع حاجات أخرى للموظف، لا علاقة لها بالأجر (السلمي، 1985)، وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون لها تأثير أكثر من الحوافز المادية، لارتباطها بالحالة النفسية السلوكية للموظفين، بهدف رفع معنوياتهم، وتحسين الجو المحيط بالعمل، وهي أشكال مختلفة أهمها:

- شهادات تقديرية أو رسائل شكر، أو تسجيل أسماء المميزين على لوحة الشرف في المؤسسة.
- إشراك الموظفين بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة، ورسم سياستها واتخاذ قراراتها.

- توسيع عمل الموظف؛ بإضافة مهام جديدة ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري؛ مما يزيد الرغبة في العمل والقضاء على الروتين.
- الترقية وتحقيق مكانة وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى (مصباح، 2016).
- ضمان استقرار بالعمل، تقدير الجهود المبذولة، بما يناسب شخصيته وظروفه (السلمي، 1985).
- إعداد برامج تدريبية دورية لتطوير الأداء (السلمي، د.ت).
- تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين من خلال التشجيع للأعمال المرغوبة وتثبيط غير المرغوبة (شريف وبو عزيز، 2022).

وقد أشار كلٌ من: رجم وآخرون (2019)، وبلبخاري (2018)، ومصباح (2016) Elumah (2016) et al.) إلى أن الحوافز المادية غير فعّالة بدرجة كبيرة، ولا يساعد على تحسين أداء العاملين، ولا يحقق أهداف المنظمة، وأما الحوافز المعنوية فهي بحاجة إلى إعادة النظر، وخاصة الترقيات ومكافأة المتميزين. وأشار شمتو (2017) أنه لتحريك القوى الداخلية للموظف، يفترض أن تحقق الحوافز الحاجات الأساسية له، وفق نظرية ماسلو "Maslow"، وهي (الحاجات الفسيولوجية، احتياجات الأمن والأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وتحقيق الذات)، حيث تقوم هذه النظرية على أن الحاجات غير المشبعة تسبب الإحباط، والتوتر، وقد يؤدي إلى آلام نفسيه.

ويرى القطاني (2014) أن الشعور بالإحباط والاستياء، غالبًا ما يدل على ما يضره الموظف من عدم وجود الهمة والنشاط للعمل، ومن الأدلة على الشعور بالإحباط (عدم التعاون بين الموظفين، وعدم المحافظة على الدوام الرسمي، وإهمال التوجيهات والإرشادات، والتذمر المستمر في العمل، وعدم احترام مواقيت إنجاز العمل)، وذلك يؤدي إلى ردود أفعال سلبية: فعندما تحرف الأمور عن مسارها الصحيح، غالبًا تدل ردود أفعال الموظفين على سخطهم واستيائهم، وعدم رضاهم، إضافة للتهكم والسخرية الذي يدل على إحباطهم، والمشكلة أنهم قد يؤثرن على عدد كبير من الزملاء في العمل، مما يوسع دائرة الإحباط، وذلك يجعل رفع المعنويات وإحياءها أمرًا صعبًا، ومن أسباب ردود الأفعال السيئة: (إدارة سيئة _ مشكلات _ عدم الكفاية _ التدريب _ الانضباط _ المستويات)، وعدم الكفاية تعني ضعف المؤهلات العلمية والثقافية... إلخ.

معوقات التحفيز:

تتمثل أهم معوقات التحفيز في: قلة التدريب على العمل، وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء، عدم وجود قنوات اتصال وتواصل ما بين المديرين والمرؤوسين، وتضارب التعليمات من القيادة، وكثرة تغيير القيادات (النخلة، 2015)، وكثرة السياسات، والتوقعات غير الواضحة عن الأداء، والقواعد غير الضرورية التي يجب اتباعها، والاجتماعات غير المقيدة، وحجب المعلومات، وتقديم النقد المباشر بدلاً من التعليقات البناءة، وقبول الأداء المنخفض، والمعاملة بشكل غير عادل، والاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الأفراد (القطاني، 2014)، ويرى المكاوي (2013) أنّ من طرق إحباط المرؤوسين عدم الاستقرار في الإدارة، بتغييرها المستمر، سوء المعاملة، الآمال الكاذبة، توجيه اللوم، المحاباة.

وقد اهتم قانون الخدمة المدنية الصادر عن ديوان الموظفين لعام (1998)، بتحفيز الموظفين فجاء في الفصل الأول منه المادة رقم (1): تعريف الترقية، "إن الترقية هي منح الموظف درجة أعلى من درجته"، والمادة (5) تنص على مهام وحدة شؤون الموظفين، منها: "متابعة إجراءات شؤون الموظفين، كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها، وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها"، وإجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية، ومتابعة أعمال الموفدين منهم، وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين"، أما مادة (37) فإنها تنص على منح الموظف، الذي يحصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء، شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن اسمه في لوحة مخصصة لذلك"، (الموقع الرسمي لديوان الموظفين العام).

اهتمت وزارة التربية أيضاً بالتحفيز والترقيات، فقد ورد في دليل الأنظمة والتعليمات الصادر عنها لعام (2022)، تحت عنوان شروط النقل إلى الوظائف الإشرافية:

- "نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة إشرافية تتولى الإشراف على الموظفين، وما يتبع ذلك من مراجعة أعمالهم، والقيام بالعمليات الإدارية والتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة من الناحيتين الإدارية والفنية، وما يستلزمه ذلك من اتخاذ الإجراءات، وفقاً للواجبات والمسؤوليات الوظيفية".

- وجود شاغر للوظيفة على الهيكل التنظيمي.

- الإعلان عن الوظيفة.

- أن تنطبق على المتقدم للوظيفة المعلن عنها شروط شغل الوظيفة الشاغرة.

مما سبق، يتضح أن الحوافز هي أداة مهمة ضمن صلاحيات المسؤولين، والقيادات الإدارية في المنظمات، ولها دور حيوي ومهم؛ لتفعيل السلوك والعواطف الإيجابية للموظفين، وكلما كانت الحوافز المقدمة للموظف، ملائمة لاحتياجاته، وميوله، ومدى استمراريته، ومقدمة بشكل سريع وبوقتها، كان لها الأثر الإيجابي، وتحقيق الهدف المطلوب، ويمكن القول أن الحوافز المعنوية أكثر أهمية وأثراً على رفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة انتمائهم، والتزامهم وحماسهم التي يترتب عليها زيادة إنتاج المنظمة، أكثر من الحوافز المادية، إذ أن وجود نظام حوافز يطبقه المسؤولون بشكل عادل؛ كالاقرار بالجهود والشعور بأهمية الإنجاز، والتقدير، والتقدم والترقي، والمشاركة بصنع القرار... إلخ) تؤدي إلى تحسين بيئة العمل النفسية، وإشباع حاجات الموظف النفسية والاجتماعية، مما يؤثر على زيادة العواطف الإيجابية، مثل: (السعادة، والأمان، وزيادة الثقة بالنفس والآخرين، والانتماء للوظيفة، والرضا الوظيفي ... إلخ).

ثالثاً- العواطف:

أكدت الديانات السماوية جميعها على أهمية العلاقات بين البشر، على أساس المحبة والتعاون والاحترام والتقدير، ونبذ الكراهية والحقد، وعند التأمل في سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، نجد أن تعامله مع أصحابه، والأطفال، والنساء، والشيوخ.. إلخ، تدل على اهتمامه بمشاعرهم وعواطفهم، وبث الروح المعنوية الإيجابية لديهم، سواء في السلم أو في الحرب؛ مما زاد تمسكهم بالدين والدفاع عن العقيدة. وقياساً على ذلك، عند اهتمام الإدارة بالعواطف في العمل، وتبني القائد استراتيجية تفعيل العواطف الإيجابية لدى مرؤوسيه ليُصبح نهجاً في جميع ممارساته الإدارية، فإنه يرقى بمرؤوسيه، ويزيد من ائزانهم العاطفي، سواء في العلاقات الاجتماعية أو العمل؛ مما يؤثر على أدائهم للمهام المطلوبة منهم بكل رضا وسعادة، وزيادة انتمائهم للعمل؛ مما يؤثر على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

يُعرف جندل (2023) العواطف بأنها: مجموعة من الخبرات الانفعالية، ينتج عنها تحقيق قدر من التواصل بين الناس، وتساهم هذه العواطف في نقل المشاعر بين الأفراد، وتتنوع ما بين إيجابية وسلبية. ويعرفها جثير وعبد الرازق (2014) بأنها: مشاعر مرجعية للذات، خاصة بخبرات الشخص، والحالات العاطفية تشير إلى عواطف أساسية، مثل: الفرح والحب والغضب، وعواطف

اجتماعية، كالجبل والشعور بالذنب والغيرة. ويرى (Chai et al, 2017) أن العواطف هي مجموعة تفاعلات ذاتية معقدة، تتوسطها الأنظمة العصبية والهرمونية، تؤدي إلى الإثارة العاطفية، فتُحفز السلوك الذي عادةً ما يكون معبراً، وموجهاً، وقابلاً للتكيف، فكل عاطفة لها نغمة شعور خاصة بها يُصدرها الدماغ، ولها دور في التفاعلات والسلوكيات، مما يمكنها من أن تُعزز أو تُعيق سلوكاً معيناً، ويعرفها أبو النصر (2008) بأنها صفة مزاجية لأنها تتكون عن طريق تنظيم الدوافع حول موضوع معين، وهي مكتسبة، لأنها نتيجة تفاعل الإنسان مع البيئة، وتختلف العاطفة عن الوجدان، بأن الوجدان مشاعر عابرة تتغير، وهي حالة نفسانية لا يمكن مشاهدتها أو الإحساس بها إلا من خلال المظاهر الحسية، كالخشية والشفقة والرحمة والشجاعة" (مركز باء للدراسات، 2006).

ويشير العيتي (2006) إلى أن الله تعالى خلق العواطف في النفوس من أجل حماية الإنسان من الخطر، وتلعب الدور الإيجابي عندما تأتي في الوقت المناسب، فوظيفة القلق، مثلاً، أن تدفع الإنسان أن يبحث عن الحل للمشكلات التي يقع فيها، والخوف وظيفته إبعاد الإنسان عن الخطر، والغضب: دفع الإنسان للدفاع عن حقوقه، وعلى الإنسان عدم تجاهل هذه العواطف؛ وإنما فهمها والتعامل معها بطريقة إيجابية، أما كبتها، فإنه يؤدي إلى المزيد من التوتر والاحتقان؛ مما ينعكس سلباً على صحته النفسية والجسدية. وترى باريت (2021) أن إدراك العواطف ليس فطرياً وإنما يُبنى بناءً، ومنهج العواطف الأساسية تجعل بعض المفاهيم معروفة ومحددة، كالأشكال التي يتخذها الوجه للتعبير عن عاطفة معينة، فيتم تفسيرها من الأشخاص الآخرين بناءً على تجاربهم وخبراتهم، سواءً بالسعادة أو الحزن أو الغضب وغيرها..، مما يكفي للتشكيك في مصداقية هذا التفسير.

ويشير شرف والدمرداش (2017) إلى أن العواطف المرتبطة ببناء، والأسلوب الذي تبدو وتظهر عليه، والطريقة التي تُعبر بها بالحركات الجسدية والوضعية، لا يمكن أن تكون بصورة تلقائية، وإنما هي نتاج لمعايير وشعائر اجتماعية منظمة، ونحن بحاجة إلى من يُعلمنا كيف نُحدد ما نشعر به في لحظة معينة، أو كيف ندير عواطفنا بصورة ناجحة، وأشار جندل (2013) إلى أن العواطف جزء أساسي من مكونات الإنسان ونفسيته، وهي بشكل عام لا إرادية، تُعبر عن تفكير الشخص في لحظة معينة، مثلاً عندما يشعر بالإحراج، أو الغضب، أو السعادة، أو الخوف، تؤثر على توجيه سلوكياته، وأشارت عبيد (2008) إلى أن الحالة النفسية والعقلية، تتألف من أفكار ورغبات وذكريات ومشاعر ومخاوف، قد يكبتها الفرد، ويستبعد عنها مجال الشعور أو الوعي؛ لأنها تسبب القلق والألم، وتثير الشعور بالقلق والصراع، ولا يتمكن الفرد من تذكرها، ولكنها تؤثر على سلوكه.

وقد صنف أبو النصر (2008) العواطف الإنسانية إلى إيجابية وسلبية، ويرى أنه من المهم تشجيع الآخرين على التعبير عما يشعرون به بغض النظر إن كانت سلبية أو إيجابية، ولا شك أن التعبير عن الإيجابية ترفع الروح المعنوية، أما التعبير عن السلبية فإنه يساهم في تخفيف حدة السلوك العدواني.

ويرى جولمان (1998) أن هناك عقليين – العاطفي والمنطقي- يقومان معًا في تناغم دقيق وتضافر النظامين المختلفين جدًا في قيادة حياتنا، وقد منح العاطفة درجة تفوق العقل، في حين أشار (Lopez, & McKagan, 2019) إلى أبرز العواطف وهي: (الغضب، والتعاون، والسعادة)؛ حيث أن تنظيم العواطف سببه الشعور بالسعادة بسبب المواجهة، أما عدم تنظيم العواطف وعدم القدرة على التكيف يؤدي إلى اضطراب الشخصية الحدية، وعدم الشعور بالسعادة. ويرى الحدادي، ووادي (2021) أن الشعور بالسعادة غاية كل إنسان، وهو شعور يُعبر عن آمال وأحلام كل فرد، والقدرة على التعبير عنها هو أمر نسبي، يختلف من فرد لآخر، فالبعض يراها في الصحة، والبعض يراها في المال أو الشهرة أو المنصب... إلخ، وهناك مرادفات لكلمة السعادة مثل الفرح والانتشراح والرفاهية والسرور والبهجة إلخ وهي كلمات تعبر عن حالة مزاجية إيجابية، لا يمكن للإنسان الإحساس بها إلا إذا شعر بالألم والهم والضيق والحزن والقلق والتوتر والملل سابقًا.

وترى et.al, Anasori & (2020) أن العواطف في العمل هي جسر يربط بين خصائص بيئة العمل وسلوك الموظف، فالعواطف السلبية، التي تنتج عن ضغوطات في العمل؛ وغالبًا ما تكون مصحوبة بالقلق والغضب والخوف والإحباط وما إلى ذلك، وانعدام الشعور بالأمن الوظيفي، تؤدي إلى ردود أفعال سلبية تجاه الآخرين، وتقييم سلبي لأنفسهم، مما يؤثر على سلوكياتهم وتقليل الجيد منها، مثل الهروب الناجم عن الخوف، والهجمات الناجمة عن الغضب، بعكس العواطف الإيجابية التي يمكن دعمها لتعزيز الرضا الوظيفي، والسعادة في العمل.

أنواع العواطف:

صنف جندل (2023) العواطف إلى ما يأتي:

عواطف أساسية: وهي العواطف الموجودة في جميع الثقافات، مثل: (الخوف، والحزن، والسعادة، والمفاجأة).

عواطف ثانوية: وهي العواطف الناتجة عن الجمع بين العواطف الأساسية والبيئة، مثل: (العار، والقلق، والكبرياء، والغيرة).

العواطف الإيجابية: وتتمثل بالمشاعر الإيجابية، مثل: (السعادة، والحب، والامتنان، والرضا الوظيفي، والفرح).

العواطف السلبية: مثل: (الخوف، والغضب، والحسرة، والاحتقار، والتقزز)، التي تؤدي إلى سلوكيات تركز على تجنب التهديد ومواجهته.

وقد ذكر صالومي ويوتيه (2003) أن هناك بعض التصرفات التي يمكن اعتبارها ردود أفعال انعكاسية، حيال المشكلات التي تعترض العمل، وتؤدي إلى إهدار طاقة كبيرة، مثل:

- التغيب المتكرر: وهي لغة يفهمها المديرون، يدل على الانزعاج داخل العمل.
- التأخير بالوصول عند الصباح، والانصراف المبكر عند المساء، وهي مؤشرات لعدم الراحة في العمل.
- الصمت وانعدام المشاركة الفعالة.
- ثورات الغضب والتصرفات التي تسمى بالمزاجية أو المشاجرات الكلامية، والتي تُعتبر مقدمة للغضب السريع، وهي مؤشر يدل على حالة الكبت، التي يعيشها الموظف.
- تصرفات العرقلة في العمل، والبطء في إنجاز المهام، سواءً كان مقصودًا أو غير ذلك.
- تخفيض رتبة الموظف في العمل، واستثناء البعض، أو وضعهم على الهامش.

وأشار نوتس (2002) إلى أن السبب وراء معظم الضغوط في العمل من توتر، وقلق.. إلخ، هو ظروف العمل، أو متطلبات الحياة العائلية والتزاماتها، أو الحاجة لوقت أو مال، ونمط التفكير الذي يتبعه الفرد في التعامل مع المشكلات، هو سبب الضغوط النفسية والعصبية، وأن التوقعات في ذهن الشخص، تلعب دورًا مهمًا في تحديد درجة التوتر عند مواجهة المواقف، فإذا كانت هذه التوقعات غير صائبة، فهناك احتمال أن تكون ردة الفعل مبالغًا فيها، وعليه أن يقتنع بأن الآخرين لا يتصرفون وفقًا لما يحدده هو لهم. والتحليل المنظم لأسباب الضغوط، والتوترات والغضب والانزعاج التي يشعر بها الفرد؛ تساعد في فهم وتحليل المواقف التي يمر بها الفرد وتصيبه بهذه المشاعر، والتعرف على درجة الغضب الذي يشعر به، ويوضح له كيفية التخلص منها، واستبدالها بأنماط فكرية تقاوم الضغوط والتوترات.

أما المكاوي (2013)، فقد ذكر عدة طرق لإحباط المرؤوسين، وهي: عدم الاستقرار في الإدارة، ورواتب غير مجزية، والإذلال وسوء المعاملة، والآمال الكاذبة، والروتين، وسوء المنتجات التي يُقدّمها، والأهداف المتعارضة، وتوجيه اللوم، والمحابة.

مما سبق يتضح أن العواطف لها أسبابها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وعلى كل فرد تحليل أسباب هذه العواطف، للتخلص من السلبية منها، ويأتي دور المدير في فهمها أيضاً، وفهم العوامل التي تلعب دوراً في هذه العواطف، والانفعالات والتصرفات، ومحاولة مساعدة الموظف من خلال استراتيجيات يتبعها للتخلص من العواطف السلبية والتخفيف من أشكال التوتر والغضب والحزن، ومساعدته على الاسترخاء والراحة، وتحقيق الرفاهية والسعادة الشخصية، فمثلاً الاستماع له، أو مساعدته على مسامحة الشخص الذي سبب له هذه العواطف، والعدل في التعليمات وتوزيع المهام... إلخ.

من الطبيعي اختلاف الناس في قدراتهم حسب المتغيرات، فقد يكون البعض ذكياً ويتمتع بقدرات عصبية تمكنه من معالجة حالاته مثل القلق الذي ينتابه، ويتميز الرجال بأنهم متوازنون اجتماعياً، ومرحون، ولا يميلون إلى الاستغراق في القلق، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وراضون عن أنفسهم وعن الآخرين، أما النساء فيملن إلى التمعن في الأفكار ودوافعها، وإلى القلق والتأمل والشعور بالذنب (جولمان، 1998). وعلى المؤسسة تفهم اختلاف الاستجابات العاطفية للموظفين ومراعاة متطلبات كل حالة؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وإحساس أكبر بالإنجاز ومشاركة الفريق (Chanda, 2014)، كما على مسؤولي المؤسسة معاملة الناس باحترام وكرامة، بغض النظر عن رتبته، وتقدير جهود الموظفين والتواصل معهم بكلمات لطيفة، نابعة من القلب، التي تظهر تواضعهم، مما يخلق النوايا الحسنة والثقة بينهم. وغرور المسؤولين يخلق أعداء لهم في مكان العمل (Nargunde, 2013). ويرى بلانكارد وكونور (2000) على القائد معاملة جميع الموظفين بعدالة وإخلاص، واحترام أفكار العاملين، ومعاملتهم بتقدير ومسؤولية، وتعزيز مسؤولية الموظفين، ومشاركة الموظفين باتخاذ القرار.

ويشير وانغ (wang، 2020) إلى أن العواطف والمشاعر لها تأثير واسع الانتشار، يمكن التنبؤ به، وقد يكون ضاراً في بعض الأحيان، ولكن له تأثير فعال على صنع واتخاذ القرار، ولكن لم يتم اكتشافه بشكل واضح، وتتأثر عواطف القادة التربويين، في عملية صنع القرار بأربعة أمور أساسية: أولاً: القرارات: وهي نتيجة التفاعلات بين العواطف والإدراك، ثانياً: خطة اتخاذ القرار: يكون للعواطف تأثير واسع يمكن التنبؤ به على عملية صنع القرار، ثالثاً: قبل اتخاذ القرارات، فإن الفروق الفردية للقادة لها تأثير على عواطفهم وصنع القرار، رابعاً: الاستجابات السلوكية لما بعد القرار تثير المزيد من العواطف، مثل (الندم والشعور بالذنب والعار) والتي بدورها تؤثر على الدورة التالية من عملية صنع القرار، وأشار جولمان (1998) أنه يمكن معرفة عواطف الأشخاص

الآخرين، من خلال نغمات الصوت المؤثرة، أو الرعشة، أو الصمت البليغ، أو تعبيرات الوجه... إلخ.

وقد أشار شفيق (2007) إلى أن محصلة العواطف والاتجاهات، التي تحكم تصرفات الموظف، تعكسها مظاهر معينة مثل: (حماسه للعمل واهتمامه به، وامتناله للتعليمات والرغبة بالتعاون مع الآخرين بابتهاج وثقة، والشعور بالفخر والانتماء للمنظمة، والإقبال على العمل بإنتاجية عالية، والتغلب على الإرهاق والملل والخوف، وزيادة الود وتعميق الصداقة بين الموظفين)، وهنا يأتي دور القائد في تحقيق الإشباع المعنوي للموظفين، من خلال (العدل في الثواب والعقاب، تنمية اعتزاز الموظف بنفسه، الاهتمام بالنواحي الترفيهية، وتوفير فرص الترقية وموضوعية أنظمة التقويم والمكافآت، والتعاطف مع احتياجاتهم، والإلمام بظروفهم، وإشعارهم بمدى تقدمهم، ونجاحهم في تحقيق أهداف المنظمة من حين لآخر.

وأشارت عبيد (2008) إلى أن الصحة النفسية هي حالة ثابتة نسبياً من الشعور بالإيجابية، والتوافق والرضا ... إلخ، وترجع النسبية لأن البشر يواجهون في حياتهم اليومية العديد من المواقف التي يترتب عليها مشاعر سلبية، وعدم ارتياح، وهذه المشكلات تكون عادية، ولكن سوء التعامل معها هو الأمر غير الصحي، فالجميع يمر بمراحل من الإحباط والقلق وصراعات عدة، وسببها الفشل في إشباع الحاجات. والمحيط الذي يسوده الأمان والعدالة والحرية، يمنح أفراد الشعور بالثقة والقوة؛ لمواجهة المواقف والمشكلات والانتصار عليها، ومن أسباب الإحباط المهنية، ظروف العمل والعلاقات بين العاملين، أما أهم أسباب القلق، فهو البيئة الملوثة المشبعة بعوامل الخوف والهم، ومواقف الضغط وعدم الأمان، وانعدام الحب والدفء والعاطفة، أي أن القلق انفعال مركب من الخوف وتوقع التهديد والخطر، ويمكن علاج القلق بإزالة الأسباب التي أدت إليه، بأساليب اكلينيكية أخرى.

ويرى السلمي (2002) أنّ على القائد التخلص من المشاعر السلبية، التي يُشيعها بين الموظفين، وأن يكون صادقاً مع نفسه ويُدرك انفعالاته، ولديه القدرة على ضبط النفس، وتحويل المشاعر السلبية إلى إيجابية، ويتمتع بالتفاؤل والنظر إلى الجانب المشرق دوماً مع التأكيد على الإيجابيات والابتعاد عن السلبيات، إضافة إلى ذلك عليه التعاطف مع مرؤوسيه، ويشعر بشعورهم، والاستماع لهم، وتَفَهَم دوافعهم.

وقد صنف (Bin، 2022) أبعاد العواطف إلى ثلاثة، وهي: (الإيجابية، الحيادية، السلبية) من خلال خمس عواطف أساسية: (الحزن، والخوف، والاشمئزاز، والفرح، والهدوء)، ويقسم

الموظفين في المنظمة إلى نوعين، الأول مُنفتح؛ ولديه القدرة على التعبير عن مشاعره فيُظهر عدم رضاه، والثاني الانطوائي، الذي يتوجه إلى لوم الذات، ويجب على المنظمة إدارة مشاعر موظفيها، لأن المشاعر السيئة معدية في العمل.

وقد ذكر (Lopez, & McKagan, 2019) أن هناك عواطف استباقية، وأبرزها (الغضب، والتعاون، والسعادة)، وأن المواجهة تؤدي إلى تنظيم العواطف والشعور بالسعادة. أما العيتي (2006) فقد صنف العواطف إلى: العواطف السلبية، ومنها: (الرفض، والإحباط، والتشاؤم، وعدم الاحترام، والخوف، والتوتر، والملل، والظلم، والشعور بالذنب)، والعواطف الإيجابية، ومنها: (القبول، والتشجيع، والتفاؤل، والاحترام، والأمان، والاسترخاء، والفخر، والإثارة، والاهتمام).

ويؤكد السلمي (د.ت) أن توتر الموظف يزيد بقوة بسبب الحاجات غير المُلباة، وأنه يوجد أشياء مادية واجتماعية في الجو المحيط بالعمل يمكنها تقليل التوتر، وقد ذكر بو عالية (2018) أهم الاستراتيجيات، التي تُحقق الصحة النفسية للموظفين، وتُثير عواطف السعادة والرضا في مجال العمل، والتي تتمثل في:

- إزالة عوامل القلق والتوتر، التي يعانيها العامل في العمل، وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل، وذلك بتدريبهم وإعدادهم للقيام بالأعمال المختلفة؛ فهذه العوامل لا تؤدي إلى قلة الإنتاج، وتعطيل العمل فقط، بل تؤدي أيضاً إلى ضعف القدرة على بذل الجهد والمثابرة وضبط الانتباه، ما يؤدي إلى أضرار جسيمة.
- العمل على تكوين علاقات إنسانية بين الموظفين والإدارة العليا، وذلك بخلق الوعي لدى الإدارة العليا، بأهمية تكوين علاقات طيبة بينهم وبين الموظفين؛ مما لها الأثر الكبير على صحة الموظفين النفسية، وعلى إنتاجهم، فإذا كان المدير من النمط الديكتاتوري يقسو على مرؤوسيه، ويستخدم كافة الأساليب لسلب حقوقهم، فليس من المتوقع أن يُحب الموظفون عملهم، والعكس صحيح، فإذا كان عطوفاً عليهم يشجعهم أدبياً ومادياً ويعاملهم كبشر لا كالألات، ويهتم بمشاكلهم العادية والأسرية، فإن ذلك يحبب إليهم أعمالهم ويجعلهم يبذلون أقصى جهد في الإنتاج.
- وضع سياسة لتدريب الموظفين وإعدادهم للأعمال المنوطة بهم، عن طريق استخدام الوسائل النفسية المختلفة، التي تجعلهم يقدمون أحسن الإنتاج بأقل جهد ممكن.

- ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية؛ من بين أهدافها دراسة مشكلات الموظفين، والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم، وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة، من أجل وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم. (بو عالية، 2018).

- التركيز والاهتمام بنقاط القوة والمشاعر الإيجابية في الشخصية الإنسانية للموظفين وتعزيزها، مثل الحب، الأمل، الفرح، السعادة، الحماس، الشجاعة، وهذه المشاعر الإيجابية، هي القوة المحركة للإنسان نحو حياة آمنة وممتعة، ومساعدته في تفادي ما قد يزعجه، أو يؤلمه، أو يعكر صفوه (الحدادي ووادي، 2021).

أشارت باريت (2021) إلى أنه عند بناء عاطفة معينة لدى الفرد، فإنه يحتاج إلى مجموعة غنية من المفاهيم، لتبني الحالة العاطفية التي يعيشها، واختيار أحد هذه المفاهيم المسبب لها، كحالات الغضب، أو الخوف، وغيرها، وقد ذكرت مصطفى (2003) أسباب الغضب في العمل، منها: سرقة زميل جهد زملائه الآخرين، والتعرض للانتقاد الظالم، وعدم الاعتراف بالجهود، واغتيال الزملاء لبعضهم البعض، وسماعهم بذلك، وإيقاع أحد الزملاء بآخر، وتقديم شكوى ضد أحدهم، وإحراج أحد الموظفين في مواقف لا يمكنه الدفاع عن نفسه، وتوجيه النقد الدائم، مما يُنقص من مقامه أمام الآخرين.

ويؤكد الكعكي والنصير (2021) على وجود ممارسات إدارية سلبية، تؤدي إلى بيئة عمل غير محفزة يسودها الشللية الوظيفية؛ مما يسبب انخفاض مستوى الأداء، وغياب التقييم الموضوعي للأداء، وهي: تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، وقصور الثناء على الأداء المتميز، حجب المعلومات الضرورية المطلوبة لإنجاز العمل، عدم الحرص على تطوير مهاراتهم، ومنعهم من الالتحاق بالدورات التدريبية، وحجب فرص التميز الوظيفي. إضافة لتصيد الأخطاء، ونقد آراء الموظفين، التي لا تتوافق مع وجهة نظر القائدة، تقليل قيمة العمل الذي يتم إنجازه بصفة مستمرة، وقد أضاف الكوري وآخرون (2022) أن بعض المديرين يغيب عنهم تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف في توزيع المهام، ويعود السبب في ذلك العلاقات الشخصية والمحسوبية.

ومن أهم العوامل المؤثرة في العاطفة: الفروق الفردية، الاختلاف المرتبط بالعمر، والتحفيز. وتقييم الأداء. (Chai, et al, 2017).

أهم الخطوات لضبط العواطف وإدارتها:

تتمثل أهم هذه الخطوات كما أشار إليها شرف والدمرداش، (2017) في: لا تكن الاستجابة للفعل قوية، انتهاج مسلك مناسب للتعبير العاطفي، النظر للموقف بصورة لطيفة، واستبدال الأفكار السلبية، والتسامح مع مسببات العواطف.

استراتيجيات معالجة الممارسات الإدارية السلبية:

أشار الكعكي والنصير (2021) إلى عدة استراتيجيات؛ لمعالجة الممارسات الإدارية السلبية، منها: الابتعاد عن النمط القيادي المائل للتسلط في بيئة العمل، وإعادة النظر في معايير الترشيح للمناصب القيادية، ووضع سياسة واضحة ضد التئمر الإداري، وتشجيع روح المبادرة السليمة، ودعم العلاقات الودية، إتاحة الفرصة أمام الجميع للتدريب، والقضاء على المحسوبية في العمل، وتصميم قنوات اتصال مع الإدارة العليا؛ للكشف عن وجود أشكال متنوعة للتئمر الإداري في بيئة العمل.

وقد أشار توروبوف (2008) إلى بعض الممارسات الإدارية، التي على القائد ممارستها مع مرؤوسيه لإثارة العواطف الإيجابية، منها:

- دع مرؤوسك ينتهي من حديثه قبل الرد عليه، فإن مقاطعته يسبب خلق الضغائن، والشعور بالظلم وخيبة الأمل.
- عند رفض مقترح أو مطلب للموظف، أطلب منه تقديم المساعدة في أمر آخر، بدلاً من الرفض القاطع، الذي يؤدي إلى الإحباط، ويمكنك البدء بموضوع إيجابي يحظى بموافقة الجميع، ثم رفض المقترح.
- عند محاولة توجيه نقد لأحد المرؤوسين، عليك التأكيد بالامتنان لمقدرته على العمل، ودوره الإيجابي، ثم استعرض الخصلة التي تريد تصحيحها بدقة، وامتنانك لقدرته على تغييرها، مما يثير لديه الحماسة وإثارة الاهتمام للتغيير.
- جامل مرؤوسيك وامدحهم، وتواصل معهم في الوقت المناسب وباعتدال.
- اجعل لمرؤوسيك سمعة طيبة، ولا تركز على الجوانب السلبية.
- أشرك فريقك في اتخاذ القرارات، وخاصة التي تؤثر عليهم.
- ابذل جهدك لكسب احترامهم، مما يقلل من الثرثرة عنك بالسوء في غيابك.

- أعط فرصة لمروؤوسك بالتعبير عن رأيه، وإن اختلفت معه بالنقاش، أبرز النقاط المشتركة بينكم.

وقد ورد في مدونة السلوك للوظيفة العمومية، الصادرة عن ديوان الموظفين الفلسطينيين العام (2021) الهدف الرابع المتمثل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والهدف الخامس المتمثل في تحقيق التوازن ما بين الموظف وبيئة العمل.

وورد في مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة الصادرة في جريدة الوقائع لعام (2021)، مادة رقم (4) بعنوان قيم الخدمة المدنية ما يأتي: يلتزم الموظف عند قيامه بالمهام الموكلة إليه بالقيم منها: "العدالة وتكافؤ الفرص والمساواة"، الشفافية والمساءلة والنزاهة، "المهنية والفعالية"، التحفيز والتميز، الولاء للوطن، الموضوعية والحيادية، الجدارة والاستحقاق عدم التمييز بسبب العرق، أو الجنس، أو اللون، أو الدين، أو الرأي السياسي، أو الإعاقة، أو المعتقد، أو العمر".

وورد في مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، لعام (2021) مادة رقم (9) بعنوان واجبات الموظف ومسؤولياته في التعامل مع مرؤوسيه، وهي: "إصدار التوجيهات والتعليمات بشكل خطي، ومنسجم مع أحكام التشريعات النافذة، الإشراف والمتابعة المستمرة لأعمالهم، احترام الحقوق، وتمكينهم من الحصول عليها وفق التشريعات النافذة، العمل على تنمية القدرات، وتقديم المساعدة، تقدير الجهود، والتحفيز على تحسين الأداء، نقل المعرفة والخبرة، والتشجيع على تبادل المعلومات، تقييم الأداء بموضوعية وتجرد، السعي لتوفير فرص التدريب والتطوير وفقاً للتشريعات النافذة ذات العلاقة، احترام الحقوق، والتعامل بمهنية دون تمييز، تشجيع الموظف المتميز ومكافأته، متابعة الموظف الضعيف، والعمل على معالجة أوجه القصور لديه، أن يكون قدوة حسنة، بالتزامه بأحكام التشريعات النافذة ومدونة السلوك".

مما سبق نستنتج أنه لزيادة قدرة أية مؤسسة على مواجهة التحديات، والتغيرات المتسارعة، وتحقيق أهدافها، بكفاءة وفاعلية وتميز؛ عليها الاهتمام بمواردها، وخاصةً المورد البشري، فعليها الاهتمام بالجوانب العاطفية والنفسية لهم، وذلك من خلال تطوير الممارسات الإدارية للقادة والمسؤولين، ويمكن تصنيف هذه الممارسات لمجالات لها دور واضح في تفعيل العواطف الإيجابية والسلبية وهي: (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، وذلك من خلال: تقدير الجهود، والاتصال الفعال، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وتقييم الأداء العادل،... إلخ.

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

مقدمة:

تكمن أهمية عرض الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة، والاستفادة من جهود الآخرين، لذا وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وهي الممارسات الإدارية والعواطف، فقد قدّم الباحثون العديد منها، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، تم اختيار بعضها، وسيتم تناولها بناءً على التصنيفات الآتية:

- مصنفة حسب التسلسل الزمني، من الأحدث إلى الأقدم.

- مقسمة إلى عربي وأجنبي

أولاً - الدراسات السابقة العربية:

دراسة سلامة (2023) بعنوان: دور التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، باستخدام المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على عينة عشوائية قوامها (300) موظف، ومن أهم النتائج: أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الإيجابية في مجال التحفيز ومجال تقييم الأداء جاءت بدرجات بين المتوسطة والقليلة، وفي التحفيز الإيجابي جاءت بالمرتبة الأولى عبارة "يدعم مسؤولي المباشرة الإبداعات الإيجابية"، بوزن نسبي (62.67%)، وبدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقرة "تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل"، بوزن نسبي (40.13%) ودرجة ضعيفة، وظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

دراسة الكوري وآخرون (2022)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين.

سعت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة، من وجهة نظر المعلمين، للمجالات الآتية: (السمات الشخصية للمدير، والسمات الإدارية للمدير، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) وذلك باستخدام المنهج الوصفي، من خلال استبانة وُزعت على عينة قوامها (330) معلمًا ومعلمة، ومن أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة في المجالات جميعها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد العينة تُعزى للجنس، لصالح الذكور، وفروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي، لصالح حملة البكالوريوس، وفروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، ومن أهم التوصيات: ضرورة تشجيع مديري المدارس على تأدية دور أكبر بغرس مفاهيم القيادة الأخلاقية لكسب جميع العاملين باللين، تنظيم لقاءات تدريبية فعّالة لتنمية دور مديري المدارس بالقيادة الأخلاقية وتقريب وجهات النظر مع المعلمين.

دراسة مخامرة (2022)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها بالهوية التنظيمية للمعلمين في مديرية تربية جنوب الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع، وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى معلمهم، ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة إدارة الانطباع، ومستوى الهوية التنظيمية لدى المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة العشوائية من (361) معلمًا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (722) معلمًا، وذلك باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة، ومن أهم النتائج: أن درجة ممارسة إدارة الانطباع، ومستوى الهوية التنظيمية، جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة)، ومن أهم التوصيات: أن تحرص وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تبني أساليب إدارة الانطباع على مستوى مدارسها، لما لها من دور في تشكيل الهوية التنظيمية للمعلمين، وتقديم برامج تنمية مهنية متنوعة لمديري المدارس على الأساليب القيادية الحديثة، وتصميم برامج تدريبية للمعلمين، من شأنها رفع مستوى الهوية التنظيمية.

دراسة سلامة (2022) بعنوان: واقع الممارسات الإدارية في ضوء تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر لجنة تقييمه بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

هدفت الدراسة الاطلاع على واقع الممارسات الإدارية في ضوء تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر لجنة تقييمه بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، المكونة من: الإدارة العامة للإشراف التربوي، المديرين العاميين لمديريات التربية والتعليم، والنواب الفنيين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية، وعددهم (46) على استبانة معدة كأداة للدراسة، باستخدام المنهج الوصفي، وعينة عشوائية عددها (36) بنسبة تمثيل (79%)، وأهم نتائج الدراسة اتفاق المستجيبين بأعلى نسبة بالموافقة على أهمية الاحتفاظ بالبند (18) "يتمثل أخلاقيات مهنة الإشراف التربوي ويتمتع بتوجهات إيجابية حيالها"، بنسبة مئوية (86.11%)، وحصل على أعلى نسبة من أفراد العينة على أهمية إضافة بند "يفعل مهارات الاتصال والتواصل المختلفة بما فيها الرقمية في متابعة الأمور الإدارية والفنية بما نسبته (91.7%) بإجماع (33).

دراسة البدوي، (2021) بعنوان: تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام (دراسة تطبيقات بالكلية المعتمدة بجامعة الإسكندرية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية، وقياس أثر بعض المتغيرات الشخصية، مثل الوظيفة والنوع، ونوع الكلية، وعدد الدورات التدريبية على الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية، وفق منهجية ستة سيجما، من وجهة نظر رؤساء الأقسام بالكلية المعتمدة بجامعة الإسكندرية، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة مقسمة على ستة محاور رئيسة للممارسات الإدارية للقيادات الجامعية، وهي: (دعم الإدارة العليا، رضا المستفيدين، المكافآت والحوافز، نشر الثقافة، التدريب والتنمية، البنية التحتية والمعلومات) على عينة طبقية قوامها (37) من رؤساء الأقسام بالكلية بجامعة الإسكندرية، ومن أهم النتائج: أن واقع الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية حصل على تقدير متوسط، بنسبة مئوية بلغت (67%)، وترتيب محاور الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية، جاء على النحو الآتي: (محور رضا المستفيدين، ودعم الإدارة العليا، والبنية التحتية والمعلومات، والتدريب والتنمية، ونشر الثقافة، والمكافآت والحوافز)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الدرجة الوظيفية، ونوع التخصص، والنوع)، ومن أهم التوصيات: العمل على تهيئة مناخ صحي مناسب، والحد من انتشار التوجهات السلبية، واختيار القيادات طبقاً لمعايير علمية

مشتقة من تحليل النظام الإداري ومتطلباته، والاهتمام بمنح الحوافز والمكافآت التشجيعية المادية، وغير المادية.

دراسة الخليفة، (2021) بعنوان برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان.

هدفت الدراسة إلى تقديم برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في السودان، والمتمثل في وظائف: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، باستخدام المنهج الوصفي، وفي ضوء نظرية وظائف الإدارة للعالم سيرز، على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام في مختلف ولايات السودان، ومن أهم النتائج: تعاني مدارس التعليم العام في السودان العديد من المشكلات، التي أثرت سلباً على الأداء الإداري داخل المدارس، وتصميم برنامج مقترح لتوضيح كيفية التغلب على هذه المشكلات، وخاصة ما يتعلق بوظائف: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، أما أبرز التوصيات فهي: ضرورة الاهتمام بتطبيق البرنامج المقترح، وتقديمه لمديري المدارس، وتشجيع مديري المدارس على الاطلاع ومواكبة المستجدات، والاستفادة من الانفتاح المعرفي الكبير في تطوير أنفسهم، والتحول من مجرد مديرين إلى قادة، يعتمد عليهم في صناعة أجيال المستقبل.

دراسة السواح (2021)، بعنوان: واقع الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها.

هدفت إلى الاطلاع على مجالات الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية والمتطلبات اللازمة لتطويرها باستخدام المنهج الوصفي، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة (450) من شيوخ المعاهد، ومن أهم النتائج: أن أكثر الممارسات الإدارية التي يقوم بها شيوخ المعاهد: اجتماعات دورية لمواجهة العوائق في العملية التعليمية، متابعة السجلات للإلمام بنقاط القوة والضعف للعاملين، أما الممارسات التي تحتاج إلى مزيد من الانتباه إليها: تشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، الاطلاع المستمر على المجلات والأساليب الحديثة في الإدارة، وضع استراتيجيات للنظام والتعامل مع العاملين بالمعهد، ومن أهم التوصيات: وضع معايير اختيار شيوخ المعاهد، التركيز على البرامج التدريبية، التي ترتبط بين النظرية والتطبيق، من خلال الحالات التطبيقية في ورش العمل، والتركيز على تدريبهم على عمليات الاتصال الفعّال، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعناصر المتميزة.

دراسة سليمان (2021) بعنوان: تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية، بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، باستخدام المنهج الوصفي والاستعانة بمقابلة مفتوحة على عينة قوامها (17) من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط، وتوصل البحث إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يُعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع، واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، وهناك مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية، تمثلت في تطوير كل من الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، العلاقات والاتصال، والحوافز والمكافآت، توفير الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها مع مراعاة الصدق والعدل والشفافية، وتعزيز الأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، العمل ضمن فريق، وتشجيع المشاركة في الأعمال الريادية، إنشاء نظام واضح ومقنن لاختيار قيادات المدارس، من خلال معايير واضحة، ومنح المعلمين، ممن يتمتعون بروح المبادرة والتنافسية والإبداع، فرصة لشغل المناصب الإدارية، وتعزيزهم نظير الأعمال التي يقدمونها في المجال العلمي والإداري، الأخذ بآراء كافة العاملين، والاهتمام بها ومناقشتها معهم عند صنع القرار واتخاذها، تطوير نظام تقييم أداء المديرين، والمعلمين في المدارس الثانوية الفنية الصناعية، بحيث يشمل معايير ومؤشرات حول قدراتهم كقادة ريادين، بين العلاقات الإيجابية بين القادة والمعلمين.

دراسة الضمرات والمصري (2021)، بعنوان: القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف للقيادة بالحب، وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي على عينة مقدارها (246) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، ومن أهم النتائج أن هناك أثرًا ذا دلالة إيجابية للقيادة بالحب، وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب، تُعزى للكلية ولصالح عضو هيئة التدريس في الكلية الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة بالحب، تُعزى لصالح عضو هيئة التدريس الأنثى، ومن أهم التوصيات: تطوير دليل إداري مقترح في تفعيل القيادة بالحب، لدى أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات في الجامعات الأردنية، تنمية الوعي بأهمية القيادة بالحب ودورها في رفع الأداء.

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

هدفت الدراسة إلى تحديد أشكال التتمر الإداري، والنمط القيادي المستخدم في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن- السعودية، وانعكاس ذلك على أداء الموظفين اللاتي يقع عليهن التتمر، ومن ثم تقديم مقترحات للحد من ظاهرة التتمر الإداري، واستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة ومقابلة شخصية، وبلغ عدد أفراد العينة (31) عضو هيئة تدريس و(49) عضو هيئة إدارية، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود أشكال متنوعة للتتمر الإداري، في بيئة العمل؛ مثل تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، بحجب المعلومات الضرورية المطلوبة لإنجاز العمل، وعدم الحرص على تطوير مهاراتهم، ومنعهم من الالتحاق بالدورات التدريبية، وتصيد الأخطاء، وقصور الثناء على الأداء المتميز، ونقد آراء الموظفين اللواتي لا تتوافق مع وجهة نظر القائدة، وتقليل قيمة العمل الذي يتم إنجازه بصفة مستمرة، وحجب فرص التميز الوظيفي عن التتمر عليهن، وبيئة العمل غير محفزة، ويسودها الشللية الوظيفية، وأن النمط القيادي المائل للتسلط السائد في بيئة العمل، ومن مؤشرات انعكاس التتمر الإداري، هو انخفاض مستوى الأداء، وغياب التقويم الموضوعي للأداء، ومن أهم التوصيات: إعادة النظر في الترشيح للمناصب القيادية، والابتعاد عن المحسوبية، وضع سياسة واضحة ضد التتمر الإداري، وتشجيع روح المبادرة السليمة، ودعم العلاقات الودية، وإتاحة الفرصة أمام الجميع للتدريب، تصميم قنوات اتصال مع الإدارة العليا؛ للكشف عن التتمر الإداري.

دراسة زهران (2020)، بعنوان: تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين والوكلاء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ على عينة عشوائية تم اختيارها من ثلاث محافظات (الوجه البحري، الفيوم، والمنيا)، (150) مدرسة، وتطبيق استبانة على المدارس الثانوية العامة، ومن أهم النتائج: اهتمام المديرين بمقترحات العاملين لعلاج المشكلات التي تواجههم، ووعي المديرين بضرورة مساعدة العاملين، في التعرف على أخطائهم، وكيفية تجنب الوقوع فيها، وضعف اهتمام المديرين بتوفير نظام دوري لتقويم أداء العاملين، ومعرفة مدى إنجازهم، ومن أهم التوصيات: جمع المعلومات والبيانات عن العاملين، وتحديد ما يتميزون به من مهارات، تساعد في تنظيم العمل،

استخدام أساليب حديثة لتحديد نقاط القوة والضعف لجميع العاملين، إعطاء فرصة لكل فرد من العاملين بإظهار قدرته على الابتكار، استحداث أنظمة رقابية.

دراسة البدري وآخرون (2020)، بعنوان: الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية- بلدية الأبيار.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الاتصالات الإدارية، في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، لدى مديري المدارس في التعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار بليبيا، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة جميعه (المسح الشامل) البالغ عدده (54) مديرًا، وكشفت النتائج أنه يوجد تأثير لأبعاد الاتصالات الإدارية، في فاعلية القرارات الإدارية لدى مجتمع الدراسة، وأن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسط إلى حد ما، ومن أهم التوصيات، تحسين العملية الاتصالية، وبناء سياسة واضحة مستقرة، تطوير مهارات العاملين الشفوية، والمكتوبة، والإلكترونية، من خلال التدريب عبر دورات متخصصة، فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم؛ مما يساعد في خلق التوازن والاستقرار داخل قطاع التعليم، الابتعاد عن المركزية، قدر الإمكان، في اتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم من أجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفعال.

دراسة الجحدي (2019)، بعنوان: علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديريات المدارس بمحافظة رايع.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، لدى مديريات المدارس من وجهة نظر المعلمات بمحافظة رايع، والكشف عن العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة الممارسات الإدارية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الارتباطي، من خلال استبانة وزعت على (41) مديرة، و(28) معلمة، ومن أهم النتائج: مستوى القيم الثقافية لدى مديريات مدارس محافظة رايع عالٍ جدًا، من وجهة نظر المعلمات، ودرجة الممارسات الإدارية عالٍ جدًا، والممارسات الإدارية عالية، ومن أهم التوصيات: حث المديريات على الاشتراك في المؤتمرات العالمية، التي تناقش المستجدات التربوية الحديثة، ونقلها للمجتمع المدرسي، إعداد دورات تدريبية وورش عمل للمديريات والمعلمات حول الثقافة التنظيمية، وكيفية نشر وتوظيف أفضلها في المدارس، إعداد برامج تدريب فعّالة للمديريات؛ لتحسين ممارستهن الإدارية والفنية، إشراك المعلمات في

دورات تدريبية، عن كيفية إعداد البحوث الإجرائية والدراسات، والإفادة منها في تحسين البيئة التعليمية والتعلمية.

دراسة سليم (2019)، بعنوان: دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى: تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للإبداع، الموجودة لدى القيادات الجامعية، المتمثلة في كل من (العمداء، الوكلاء رؤساء الأقسام، والمشرفين) بجامعة بورسعيد. وتحديد أوجه القصور في كل من (التوعية بالأهداف الاستراتيجية، البرامج التدريبية، نظم الاتصال والمعلومات، الحوافز المادية والمعنوية، التمكين في اتخاذ القرارات)، مما يؤثر بشكل سلبي على تحسين، وتطوير الأداء التنظيمي للجامعة، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (120) عضوًا، من (13) كلية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المقابلات، ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات، من أعضاء هيئة التدريس، وتحسين الأداء التنظيمي، وعدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن المرتبات والحوافز والتدريبات، التي يحصلون عليها، عدم رضى عن أساليب التقويم المتبعة، ومن أهم التوصيات: تنمية المهارات الإدارية للقادة الأكاديميين بشكل أفضل، وذلك عن طريق زيادة وعيهم بأهمية ممارسة القيادة الإبداعية، إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس، للمشاركة في صنع القرارات، وحل المشكلات، وتقديم مقترحاتهم في تحسين الأداء بالجامعة، من خلال عمل مؤتمرات وندوات؛ والتصويت على أفضل هذه المقترحات، والعمل على تنفيذها.

دراسة أبو قليب (2019)، بعنوان: الممارسات الإدارية لإدارة التعليم بمنطقة الزرقاء الأولى في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات الإدارية لإدارة التعليم، في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة، التي تم تطبيقها على عينة الدراسة، المكونة من (192) موظفًا وموظفة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية، حصلت على درجة كبيرة، ومستوى مجال إدارة الموارد البشرية والمالية حصلت على الدرجة الأولى، وحصل مجال الإدارة والقيادة على مستوى متوسط، وتبين أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسات الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي، لصالح حملة الدكتوراة، ومن أهم التوصيات:

تقديم حوافز مادية ومعنوية لمن يطبق الممارسات الإدارية، في ضوء الجودة، إجراء دراسات تبحث دور الممارسات الإدارية، في ضوء متغيرات نفسية.

دراسة الروقي والشريف (2019)، بعنوان: واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية المتخصصة.

هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات القيادية، والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، في ضوء معيار السلطات والإدارة، كمعيار من معايير الهيئة الوطنية للتقويم، والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القيادات، وتم استخدام الاستبانة ومنهج المسح الاجتماعي، وتوزيعها على عينة عددها (640) والممثلة لمجتمع الدراسة (مدير جامعة، وكيل جامعة، عميد كلية، وكيل كلية، رئيس قسم، مدير إدارة، أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات السعودية الناشئة، وأظهرت النتائج أن محور المجلس الإداري، حصل على المرتبة الأعلى للجامعة، والقيادة والتخطيط، والنزاهة، وشطري الطلاب والطالبات، والسياسات واللوائح التنظيمية، والمؤسسات المرتبطة بالجامعة، يتم ممارستها بدرجة كبيرة، أما محور بيئة العمل، يتم ممارسته بدرجة متوسطة، ومن أهم التوصيات: أن يكون هناك تواصل فعال بين أعضاء اللجان والمجالس المختلفة، والعمل على توفير الأنظمة والإجراءات، التي تسمح بالإعلان عن المصالح المالية.

دراسة تنيرة (2018)، بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية، لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، تم عمل استبانة وتوزيعها على (40) مديرة، ومن أهم النتائج أن الممارسات الإدارية، جاءت بدرجة (دائمًا) للممارسات لمحور التخطيط، وأحيانًا للممارسة محاور التنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقويم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والحصول على الدورات التدريبية، ومن أهم التوصيات: ضرورة توجيه المديرات بالاهتمام بوظائف التنظيم الإداري، والتوجيه والمتابعة والتقويم، إعداد مشروع للقادة التربويين من قبل وزارة التعليم العام، يستهدف الإداريات المرشحات لمنصب مدير مستقبلًا، وإعدادهن قائدات بالممارسات الإدارية، إيجاد تخصص أكاديمي تربوي، يتيح دراسة المجالات الإدارية للمدرسة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقويم.

دراسة القرالة (2018)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بالاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث: الوجداني، الاستمراري، المعياري، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، البالغ عددها 11 مديرية، و(9726) موظفًا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على المسح الميداني، من خلال الاستبانة، وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (370) مفردة، باستخدام العينة العشوائية الطبقية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الوجداني، الاستمراري، المعياري) الحوافز والمكافآت التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لا تتناسب مع توقعات العاملين فيها، على الرغم أنها حققت المرتبة الأولى في التأثير في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، اقتناع الموظفين بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الأفكار والاقتراحات يُسهم في رفع روحهم المعنوية، وأوصت الدراسة بضرورة أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي، من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية، والظروف الشخصية أيضًا للموظفين؛ وإعادة النظر في آلية التقييم الوظيفي، وإعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز، زيادة الثقة والتمكين للموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتغيير السياسات.

دراسة المزودة والداود (2018)، بعنوان: درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات المدرسية، في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق؛ لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة، التي اختيرت بالطريقة العشوائية وعددها (798) بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المدرسية، في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، لمبادئ القيادة بالحب، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كانت كبيرة، والمجالات مرتبة كما يأتي(حب القائد لنفسه بدرجة كبيرة جدًا، وحب المعلمين والعاملين بدرجة كبيرة، وحب المدرسة بدرجة كبيرة، وحب

أولياء الأمور بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح (الإناث)، ومن أهم التوصيات تبني وزارة التربية موضوع القيادة بالحب، وإدراجه ضمن الدورات التدريبية لمديري المدارس، تدريس موضوع القيادة بالحب، ضمن متطلبات برامج الدراسات العليا تخصص إدارة وأصول التربية. قيام القيادات المدرسية بزيادة الاهتمام بمجال حب المعلمين والعاملين في المدرسة، وإشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذ القرارات، والمرونة عند توزيع جدول الحصص، وتوزيع المهام بما يتلاءم واحتياجاتهم ورغباتهم، وتوفير فرص التنمية المهنية لهم، وتنظيم رحلات تدعم العلاقات بين المعلمين.

دراسة الدعيس (2018) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا، في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، للشفافية الإدارية (التشريعات، المعلومات، الاتصالات والعلاقات، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (206) موظفين، (94) مدير إدارة و(112) رئيس قسم، ومن أهم النتائج: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للشفافية الإدارية كانت (ضعيفة) على مستوى الأداة ككل، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة، ماعدا مجال (شفافية الاتصال)، والذي كانت درجة الممارسة فيه (متوسطة)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ومن أهم التوصيات: تعزيز المشاركة في صناعة القرارات من جميع الأطراف، مراعاة العدالة في تقييم أداء العاملين، وذلك عن طريق إيجاد أدوات واضحة وشفافة، للتمكن من التقييم بموضوعية، ممارسة القيادات الإدارية للإدارة بالتجوال، بالخروج ومتابعة متطلبات الموظفين، وعقد لقاءات معهم.

دراسة عبيدات، (2018)، بعنوان: مهارات مدير المدرسة في إدارة الغضب من وجهة نظر المديرين في مديريات التربية في محافظة إربد.

هدفت إلى التعرف على مهارات مدير المدرسة في إدارة الغضب، من وجهة نظر المديرين، في مديريات التربية في محافظة إربد. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (361) مديراً ومديرة من مديريات تربية محافظة إربد، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مهارات المدير، في إدارة الغضب بما يتصل بمسببات الغضب، جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت مهارات المدير، في إدارة الغضب بما يتصل بالآخرين بدرجة مرتفعة، وبينت الدراسة وجود درجة متوسطة لمهارات المدير في إدارة الغضب بخصوص مسببات الغضب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات، التي يمتلكها مدير المدرسة في إدارة الغضب، تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ووجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدكتوراه، ووجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة، لصالح أكثر من 15 عاماً. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبيئة المدرسية، والمناخ المدرسي والجو العام للمدرسة؛ لأنها من الأمور التي تساعد في إدارة الغضب.

دراسة شرف والدمرداش، (2017): بعنوان: إدارة العواطف (حقائق وأوهام).

هدفت الدراسة إلى تناول مفهوم إدارة العواطف، من حيث مفهومها وأهميتها، في مجال الحياة الاجتماعية والتربوية، وعرضت أهم الحقائق والأوهام التي يعتقدها الناس، وترسخ في أذهانهم، حتى يمكن اتباع الحقيقة وتجنب الوهم، ولا يشك أحد أن الطريق لإدارة العواطف يبدأ بالوعي بهذه الحقائق والأوهام، وعرضت الدراسة حقائق وأوهاماً، في مجال العمل حول العواطف؛ والتي تؤثر في تشكيل الوجدان وتقويم السلوك، ومن أهم الخطوات لضبط العواطف وإدارتها: (لا تكن استجابتك للفعل قوية، اسأل الله الهداية والتوفيق، احصل على مسلك مناسب للتعبير العاطفي، انظر للموقف بصورة جشالطية، استبدل أفكارك، كن متسامحاً مع مسببات العواطف).

دراسة العنزي وآخرون (2017)، بعنوان: واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس، لأسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية، ومدى تأثرها بالمعيقات، وقد شملت عينة الدراسة (736) معلماً ورئيس قسم من مدارس التعليم العام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي،

واستخدمت الاستبانة باعتبارها أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة، وجود معوقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين بدرجة متوسطة، فروق بالمعوقات المؤثر على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية، لدى الإناث، وعدم وجود فروق تُعزى للرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لتمكينهم من ممارسة دورهم القيادي بصورة أعمق. تنظيم برامج تدريبية للمديرين، حول توظيف أسلوب العلاقات الإنسانية، وفن التعامل مع المعلمين، وكسر الحواجز بين المعلمين الجدد وذوي الخبرة بنشاطات وفعاليات اجتماعية، والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

دراسة بلعيد (2016) بعنوان: دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصال، ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالرضا، باستخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على إداريي مديرية الشباب والرياضة، بولاية باتنة وعددهم (55)، حيث اعتمد أسلوب المسح الشامل، ومن أهم النتائج أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تحقق رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وزيادة مستوى الأداء، اتصال العمال بالإدارة يؤدي إلى التخفيف من المشاكل، وحدوث نزاعات داخل المؤسسة، وهذا يحفظ بقاءها واستمرارها، استحسن غالبية العينة معاملة المشرفين لهم، ومن أهم التوصيات: فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة، تقدير العمال واحترامهم، وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية، بغية تعريفهم أهميتهم داخل المؤسسة.

دراسة الخطيب وعاشور، (2016)، بعنوان: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد الكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية.

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم، في محافظة إربد، الكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم، ورؤساء الأقسام الإدارية، وتحديد الفروق التي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (108) أفراد، منهم (32) مساعداً، و(76) رئيساً إدارياً، وقد تم استخدام الاستبانة. وأوضحت النتائج أن درجة ممارسة

مديري التربية والتعليم، للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، وأكثر المجالات ممارسة مجال كفايات التخطيط التربوي، وأقلها ممارسة مجال الكفايات التكنولوجية، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (11 سنة فأكثر). ومن أهم التوصيات: أن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات تدريبية، وتأهيلية لمديري التربية والتعليم؛ بهدف اطلاعهم على الكفايات الإدارية الفاعلة، وخاصة الكفايات المتعلقة بالتخطيط، وإكسابهم اللازمة منها لممارستها.

دراسة شراب، (2015)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية، بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تحتوي على مجالات (التخطيط والتنفيذ والتفويض) وقد وزعت على (500) معلم ومعلمة بواقع (13%) من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج: الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية (82.34%)، وحصل مجال التنفيذ على المرحلة الأولى، بدرجة عالية بنسبة (80.23%) وحصل مجال التخطيط على المرتبة الثانية، بوزن نسبي (79.02%) بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بعدة توصيات، أهمها: تنظيم الإدارة التعليمية لمجموعة من المحاضرات وورش العمل، بهدف تفعيل العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس، والمعلمين مهنيًا واجتماعيًا، إشراك المعلمين في وضع الخطة السنوية، العمل على تلبية الحاجات بما يُسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمية.

دراسة أبو سمرة وآخرون (2014)، بعنوان: الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم، في ضوء بعض المتغيرات بفلسطين، واعتمدت المنهج الوصفي، من خلال قياس الممارسات الإدارية، بتوزيع استبانة على عينة مكونة من (187) رئيس قسم، ومن أهم النتائج: الممارسات الإدارية جاءت بدرجة مقبولة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الممارسات الإدارية تُعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي، ومن أهم التوصيات: أن يحرص مديرو التربية والتعليم على ممارساتهم الإدارية السليمة، التي تضمن توفير جو محفز للعمل، أن تولي الوزارة اهتمامًا أكثر لمديريات التربية والتعليم وموظفيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، إيجاد نظام حوافز للمتميزين، ومساءلة المقصرين في العمل، القيام بدراسات مستقبلية حول الممارسات الإدارية والعلاقات الإنسانية، وإدارة الصراع.

دراسة مطاوع، ومرسي، (2014)، بعنوان: تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

هدفت إلى التعرف كيف يمكن تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات جامعة عين شمس، على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. باستخدام المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي (SWOT) لمعرفة مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الكلية، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (130) من أعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية والأدبية والتربوية، للوقوف على واقع الممارسات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة وتقييم) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن بعض رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية، ينقصهم الإعداد الإداري، الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم التوصيات: عقد برنامج تدريبي لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية خاص بمدخل الإدارة الاستراتيجية، وربطه بالممارسات الإدارية، عقد ورش عمل وندوات لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتطوير مهاراتهم، ومعارفهم واتجاهاتهم نحو العمل الإداري، اختيار رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالانتخاب، وفقًا لقدراتهم واستعداداتهم، عقد دورات تدريبية للأساتذة المرشحين لوظيفة رئيس قسم، ويكون من شروط الترشح.

دراسة العنزي، (2014)، بعنوان: تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية ودور الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت، باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة (180) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج: أن الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرسة، هو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة، حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم، وأن الجانب الفني يعني إحداث تحسن مستمر ومدرّس في العملية التربوية بكاملها، ومن أهم التوصيات: عقد دورات تخصصية لمديري المدارس المتوسطة في المستجد من طرق وأساليب الإدارة التعليمية والمدرسية الحديثة، اختيار مديري ومديرات المدارس، ممن يمتلك مهارات تمكنه من تأدية مسؤولياته الإدارية، والفنية وتولي القيادة الجماعية في مدرسته.

دراسة الفليت، (2012)، بعنوان: درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها.

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة الدراسة البالغة (530) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج: أن الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، كانت (77.18%)، وحصل المجال الخلفي على الترتيب الأول، والاجتماعي الثاني والمهني الثالث، وحصل المجال النفسي على الترتيب الرابع، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع (ذكور، إناث)، لصالح الذكور، ومن أهم التوصيات: إعداد ورش عمل للتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في الميدان التربوي، إقامة لقاءات وندوات من قبل المسؤولين، عن عمليات التدريب حول العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة المدرسية، من حيث المعرفة والممارسة. إعطاء المعلم المزيد من الثقة وتأهيله وتدريبه على المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية، تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين لرفع روحهم المعنوية، وزيادة دافعيتهم للعمل، مراعاة المعاملة العادلة في العمل، وتوزيع المسؤوليات، والاعتراف بقيمة كل عضو.

دراسة أبو سمرة، (2012)، بعنوان: مستوى الممارسات الإدارية الفعّالة في جامعة القدس كما يقدره أعضاء هيئة التدريس فيها.

هدفت إلى التعرف على مستويات الممارسات الإدارية الفعّالة في جامعة القدس، كما يقدره أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون العينة العشوائية من (100) عضو من مجتمع الدراسة، وهو جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في جامعة القدس، البالغ عددهم (504) وذلك بتوزيع استبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الإدارية الفعّالة في جامعة القدس كما يقدره أعضاء هيئة التدريس، دون المقبول، ولم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل، أما أهم التوصيات فكانت: تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بمراقبة الممارسات الإدارية للجامعات، اختيار العاملين في المجال الإداري وفق معايير مهنية بحتة، تقوم على الدارة والكفاءة، عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في مجال الإدارة؛ لمن يتم تعيينهم في مناصب إدارية.

دراسة أبو سمرة، وآخرون (2012)، بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية، من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، اختيرت عينة طبقية عشوائية من مديري منطقة القدس ومعلميها، عددها (441)، واستخدم الباحثون الاستبانة، وأظهرت النتائج أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس، كان بدرجة مرتفعة، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، لصالح المدير والسلطة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: أن يحرص مديرو المدارس على ممارساتهم الإدارية السليمة، ويسعوا دوماً للارتقاء بها نحو الأفضل، لما لذلك من علاقة واضحة مع مستوى الروح المعنوية لمعلميهم، ضرورة تضمين الدورات التدريبية، التي تُعقد للمديرين، الأنماط السلوكية الإدارية السليمة.

دراسة الكرداوي، (2008): بعنوان: أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الوجداني، لدى المديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب الوظيفي، باستخدام المنهج الوصفي من خلال التطبيق على عينة (384) من المديرين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وعينة (384) من العاملين تحت رئاسة هؤلاء المديرين بنفس

المديرية، وبينت النتائج أن هناك بعض المتغيرات الشخصية، تتوسط علاقة الذكاء الوجداني بمتوسط الاغتراب الوظيفي، ومن أهمها: النوع وعدد السنوات والخبرة، واختلاف مستويات الاغتراب الوظيفي لدى المرؤوسين، باختلاف مستوى الذكاء الوجداني للمديرين، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي قوي للذكاء الوجداني على مستوى الاغتراب الوظيفي وإمكانية التنبؤ بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى المرؤوسين، بدلالة الذكاء الوجداني لدى المديرين، وأوصت الدراسة: بضرورة تضمين مقاييس الذكاء الوجداني في اختبارات التقدم لشغل الوظائف القيادية، تفعيل برامج تدريبية لتنمية الذكاء الوجداني، لدى جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، ومراعاة العدالة وعدم التمييز بين العاملين، والاهتمام بتشجيع قنوات الاتصال المفتوح، بين المرؤوسين والرؤساء عند اتخاذ القرارات، ضرورة معالجة الأسباب المؤدية إلى انتشار مظاهر اليأس.

ثانيًا الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة شاتوراف (Shaturaev، 2022) بعنوان: فرضيات الإدارة السيئة تهدم الممارسات الإدارية.

Bad Management Hypotheses Are Demolishing Management Practices.

هدفت إلى الاطلاع على الفجوة بين عمداء كليات الإدارة، في جامعة طشقند للاقتصاد، وبين الممارسات الإدارية للمديرين في المؤسسات، حيث إن عمداء الكليات يمجدون مدى تركيز مناهجهم الدراسية على الأعمال والأخلاق، وإجراء عدة دورات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات القديمة، فالكليات تقوم بالكثير من الجهد، وليسوا بحاجة إلى إنشاء دورات جديدة، وإنما التوقف ببساطة عن تدريس بعض المساقات القديمة، وذلك بسبب أن العالم يُدار من قِبل الرجال العمليين، الذين يعتقدون أنهم معفون تمامًا من أية تأثيرات فكرية، وإنما يكونون عبيدًا لمصالحهم الشخصية، مما يشكل خطرًا على الخير أو الشر وتجاوزات الإدارة الحديثة. القادة والمسؤولون، هم فقط، من يتمتعون بالسلطة والشرعية لتحدي الأفكار السائدة، والمعلومات غير المؤكدة، التي تُدرس في الكليات، حتى يتمكن خريجو كليات إدارة الأعمال وقادة الشركات، كأفراد وجماعات من ممارسة ضغوط كبيرة، لإعادة تنظيم وجهات نظر المؤسسات، ومن نتائج الدراسة أن قادة الكليات أعربوا عن مخاوفهم، وأن بإمكانهم فعل المزيد لإنشاء أجندة فكرية جديدة، من شأنها دعم رؤية جيمس كولمان (1992) للعلوم الاجتماعية؛ التي تُقدم مساعدة فعلية فيما وصفه بـ "إعادة بناء عقلانية للمجتمع"، ومن التوصيات

إنشاء لجنة توجيهية من كبار الموظفين؛ لتوفير غطاء قانوني لأعضاء هيئة التدريس المبتدئين والجدد.

دراسة علي وآخرون (Ali, et al. 2022) بعنوان: تأثير الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية لمديري المدارس على أنماط إدارة الصراع لديهم في المدارس الثانوية.

Study of the Impact of the Principals' Emotional Intelligence and Self efficacy on their Conflict Management Style at Secondary School Level.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الذكاء العاطفي، والكفاءة الذاتية لمديري المدارس، على أنماط إدارة الصراع لديهم في المدارس الثانوية. وأجريت الدراسة على 351 مديرًا من المدارس الحكومية، و467 مديرًا من المدارس الخاصة، من ثلاث مقاطعات في ألمانيا (هاريبور، وماردان، وتشارسادا)، وتم تعميم ثلاث استبانات، ومن نتائج الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وأنماط إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية، توجد علاقة بين الكفاءة الذاتية وأنماط إدارة الصراع، وأن هناك اختلافًا كبيرًا، بين مديري المدارس الحكومية والخاصة، فيما يتعلق بأسلوب إدارة الصراع، والكفاءة الذاتية، وكما أظهرت النتائج أن مديري المدارس الحكومية يمتلكون كفاءة الذكاء العاطفي أكثر من مديري المدارس الخاصة.

دراسة: بين (Bin, 2022) بعنوان طريقة التدريب على التدخل العاطفي في العمل.

Work Emotion Intervention and Guidance Training Method for Enterprise Employees Based on Virtual Reality

هدفت الدراسة إلى فهم الوضع الأساسي لعمل الإدارة العاطفية، وفهم الحالة العاطفية للموظفين في المستشفيات في الصين، والعوامل المؤثرة على عواطفهم، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة ومقابلة، وتم التركيز على خمسة معايير وهي: (الجو الثقافي للمنظمة، وقيم المنظمة، والعلاقات الشخصية، ونظام الإدارة، وتكرار الأنشطة الترفيهية) واختيار أبعاد العواطف الثلاث (الإيجابية، والحيادية، والسلبية) من خلال خمس عواطف أساسية: (الحزن والخوف والاشمئزاز والفرح والهدوء)، ومن النتائج: أن 34% من الموظفين يعتقدون أنهم ليسوا سعداء في الوقت الحالي، بينما 50% يعتقدون أنهم غير سعداء، وأن ثقافة المؤسسات لا تزال بحاجة إلى إجراء بعض التحسينات، وبناء نظام إرشاد عاطفي، وأنه لا يوجد نظام واضح لتوجيه العواطف السلبية، وأن 70% من الموظفين الذين تمت مقابلتهم لديهم أحيانًا مشاعر سيئة، ولكن

يمكنهم التحكم بها معظم الأوقات؛ لأن المنظمة قد حققت نتائج جيدة في إدارة العواطف، وأن 24% من الموظفين غالبًا لديهم مشاعر سيئة، وهم من يلزم تركيز المنظمة على تطوير إدارة مشاعرهم في المستقبل؛ لأن المشاعر السيئة معدية في العمل، ويقسم الموظفون في المنظمة إلى نوعين: الأول منفتح ولديه القدرة على التعبير عن مشاعره، فيظهر عدم رضاه، والثاني الانطوائي، الذي يتوجه إلى لوم الذات، من التوصيات: زيادة اهتمام الموارد البشرية بإدارة العواطف، ووضع خطط واضحة وعملية لتوجيه عواطف الموظفين السلبية، وتنظيم أنشطة لإدارة العواطف.

دراسة سلطانة (2022) Sultana، بعنوان ممارسة الإدارة في جنوب آسيا.

Study of management practice in south Asia.

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على فعالية ممارسات الإدارة، في الإطار (الاجتماعي والاقتصادي)، ومعرفة تأثير الممارسات الإدارية على أداء الشركات؛ لتصبح أكثر فاعلية، أهمية اختيار الشركات الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، حيث أنها طورت مواءمة الممارسات الإدارية مع استراتيجية العمل، وممارسات الإدارة وأنظمة الدعم، من خلال دراسة وتحليل الممارسات الإدارية للشركات الكبيرة، والصغيرة، والمتوسطة في عدة دول (بنغلادش، الهند، بوتان باكستان، نيبال سيرلانكا) على الأبعاد الآتية: (الأهداف التنظيمية والاستراتيجية، احتياجات الأداء التنظيمي، توقعات الأداء التنظيمي، عملية إدارة الأداء وقياس الفعالية، ومن نتائج الدراسة (36.96%) من المشاركين لديهم مستوى عالٍ من الممارسة الإدارية، بما يتعلق بتطوير نظام شامل لقياس وتتبع الأداء، وأن (10.87%) لديهم مستوى عالٍ من الممارسة الإدارية، يضاهي المعايير الدولية، وأن (17.39%) من المشاركين لديهم مستوى أساسي من الممارسة الإدارية، وأن (6.52%) اجابوا بعدم وجود دليل نظام، يُسهل متابعة أداء الموظفين، ومن أهم التوصيات: يجب الموازنة بالممارسات الإدارية، ما بين مصلحة المنظمة، والمديرين، تعزيز المديرين وإعطائهم فرصًا للتطور والتقدم، وهناك حاجة إلى توضيح وفهم أهمية إدارة الموارد البشرية، ضمن إطار تنظيمي واسع.

دراسة كهان والحسن (Khan,& Ul-Hassan, 2021)، بعنوان كيف وإلى أي مدى تؤثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس على الروح المعنوية لمعلمي المدارس الابتدائية؟

How and to What Extent Managerial Practices of School Heads are Influencing the Morale of Primary School Teachers?

الهدف من الدراسة هو الكشف عن تأثير الممارسات الإدارية، لمديري المدارس، على الروح المعنوية للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين في المدارس الابتدائية في الباكستان، استخدمت الدراسة تطبيق منهج التثليث المتزامن، من خلال تحليل البيانات وتكييفها لقياس الممارسات الإدارية والروح المعنوية، وقد تم جمع البيانات الكمية باستبانة، من المعلمين من عينة مقدارها (31)، و مقابلة (20) مدير مدرسة، وكشفت النتائج: أن مديري المدارس كانوا يستخدمون الممارسات الإدارية الاستبدادية، وأن هناك عدم رضى منتشرًا بين المعلمين؛ حول الممارسات الإدارية لمديري المدارس، واستخدامهم لأسلوب التهديد والتأديب، مما تسبب في انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين، ومن أهم التوصيات: قيام مديري المدارس الابتدائية، بأخذ دورات للتمكن من تأسيس السمات الديمقراطية، وطرق رفع الروح المعنوية للمعلمين، بهدف تطوير التعليم.

دراسة لوزو (Luo, et al, 2020) بعنوان: نشر المعايير الدولية بشأن الممارسات الإدارية.

The diffusion of international standards on managerial practices.

هدفت الدراسة إلى تحليل الدوافع، والمعوقات، التي تحول دون اعتماد المعايير، وتحديد إطار عام وشامل لتقييم ملاءمتها لاعتمادها، وهدفت الدراسة أيضًا إلى تطبيق العمل على أربعة معايير أكثر شيوعًا وتغطي نسبة 93.66% من إجمالي شهادات معايير نظام الإدارة، وهي: (ISO 9001 و IATF 16949 و ISO 14001 و ISO 50001)، للتأكد من عملية التبني لهذه المعايير أم لا، وتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء: الأول مراجعة موسعة للأدبيات، والثاني وصف العوامل المؤثرة في اعتماد المعايير للمنظمات، والثالث إجراء تحليل لفاعليتها، من خلال البيانات المتعلقة بنشر المعايير، وقد تمت الدراسة داخل منطقة الاتحاد الأوروبي، ومن نتائج الدراسة: عدم وجود تحليل واضح، يحدد تأثير الدوافع والمعوقات، ويُقسم الشركات بناءً على سماتها مثل (حجمها، الدولة، الالتزام التنظيمي)، عدم تحليل نوعي حول الانتشار المتوقع لمعيار؛ مما يسمح باستخلاص استنتاجات حول محتوى المعيار الذي تم اختياره، عدم التزام أعضاء المنظمات بالتنفيذ الصحيح؛ مما أدى إلى نتائج سيئة، ومن المعوقات الخارجية للمنظمة الأنظمة، والتعليمات وتضارب المصالح.

دراسة ويسس (Weiss, 2020) بعنوان إدارة الأداء والاستراتيجية: الممارسات الإدارية في الحكومات المحلية الألمانية.

Managing Performance and Strategy: Managerial Practices in German Local Governments.

هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات الإدارية الفعلية في الإدارة العامة، والبحث حول ما تفعله الحكومات المحلية في ألمانيا، عندما تدعي أنها نفذت ممارسات إدارية في عشر بلديات، تم تحديدها على أنها ممارسات جيدة، وقد تم وصف الممارسات الإدارية الفعلية، وتحليلها بناءً على نموذج يستخدم المفاهيم النظرية الراسخة لإدارة الأداء، والإدارة الاستراتيجية، وجمعت البيانات من الوثائق الاستراتيجية وخطط الميزانية بالإضافة إلى المقابلات الإضافية، وقد أظهرت النتائج: أن هذه البلديات نفذت ممارسات إدارية، تتبع بشكل عام أفكار مخططات الإصلاح الألمانية الشعبية، وتتوافق مع الأفكار العامة لبحوث الإدارة العامة، وإلى وجود علاقة متصلة بين إدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية، أما الممارسات الفعلية بين الحالات العشر قيد الدراسة، تختلف اختلافاً كبيراً، ومن التوصيات إجراء المزيد من البحوث النوعية حول الممارسات الإدارية؛ لإثراء منظور العلماء حول المفاهيم النظرية مثل إدارة الأداء، والإدارة الاستراتيجية وحول الشروط المسبقة، التي بموجبها يمكن أن تحقق هذه المفاهيم فوائد للجمهور.

دراسة وانغ (wang، 2020): بعنوان: ما هو دور العواطف في اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية، نموذج مقترح تنظيمي.

What Is the Role of Emotions in Educational Leaders' Decision Making? Proposing an Organizing Framework

هدفت الدراسة إلى الخروج باقتراح تنظيمي، لدور العواطف في اتخاذ القرار لدى القيادات التربوية. وقد تبين أن عملية صنع القرار لدى القيادات تتأثر بالعواطف، واعتمدت الدراسة على نهج صنع القرار السائد القائم على البيانات، واقتراح إطار تنظيمي لعواطف القادة التربويين في صنع القرار من خلال الاعتماد على الأدلة التجريبية المتقاربة، لعدة تخصصات مثل: (العلوم الإدارية، علم النفس، والاقتصاد السلوكي، وعلم الأعصاب المعرفي...) ومن نتائج الدراسة أن القرارات هي نتائج التفاعلات بين العواطف والإدراك؛ وأن لحظة اتخاذ القرار، يكون للعواطف تأثير واسع يمكن التنبؤ به على عملية صنع القرار؛ وإن الفروق الفردية للقادة (تأثير السمات والقوة)

والسياقات التنظيمية (العدالة التنظيمية والعدوى العاطفية)، لها تأثير على عواطف القادة قبل صنع القرار، وأن الاستجابات السلوكية لما بعد القرار تتأثر المزيد من العواطف مثل: (الندم والشعور بالذنب) والتي بدورها تؤثر على الدورة التالية من عملية صنع القرار، ومن التوصيات: لا يدعو الإطار المقترح إلى إجراء تحقيق علمي مكثف في عواطف القادة التربويين، واتخاذ القرار فحسب، بل يدعو، أيضاً إلى تدريب مناسب وكافٍ على العواطف، في برامج إعداد القيادة المدرسية والتطوير المهني.

دراسة باتريكا (Patrica,2015)، بعنوان: تحسين العلاقة بين شخصية في مكان العمل.

Improving Interpersonal Relationship in Workplaces

هدفت الدراسة إلى البحث عن طرق تحسين العلاقة الشخصية بين الأشخاص، في مكان العمل، وفحص أهمية العلاقة الشخصية في مكان العمل، من خلال السؤال الآتي: كيف يمكن للمنظمات أن تولد علاقات شخصية إيجابية؟ والعوامل المؤثرة على العلاقات الشخصية في العمل، وكيفية تحسينها، من خلال نافذة (جوهاري)، وإدارة الصراع، ومن أهم نتائج الدراسة: أن التركيبة السكانية للموظف، وبيئة العمل، تؤثر بطريقة ما على العلاقات الشخصية في مكان العمل إذا لم تتم إدارتها بالشكل الصحيح، لأن مصلحة المنظمة تأتي في المقدمة، وعلى الموظف أن يكون محترفاً في التعامل مع أي خلاف بين الزملاء، ويعتبره قضايا صغيرة، وإن لم يعجبه أسلوب أحد الموظفين، فبالنهاية، على المنظمة الاستفادة من كل موظف لديها، يجب احترام الزملاء في العمل وتجاهل المشكلات البسيطة، والفصل بين الحياة الشخصية والعمل، ومن التوصيات: تدخل الإدارة قد يكون مفيداً في تعزيز الصداقات في العمل من خلال الأنشطة الاجتماعية داخل وخارج مكان العمل، يحتاج الموظفون إلى الانسجام مع زملائهم؛ لإيجاد أجواء إيجابية وصحية في أماكن العمل، فعلى المسؤول عدم محاباة أي موظف على موظف، وعدم المبالغة في ردود الأفعال، وإنما البقاء هادئاً، ويتجنب الغرور، وإنما تهيئة الجو المناسب لتقديم مقترحات والمساعدة بالعمل، وحل الخلافات بين الموظفين بشكل ودي.

دراسة شاندا (Chanda,2014) بعنوان: القدرة العاطفية والذكاء العاطفي في الفريق: المحرك الخفي للتميز في مكان العمل.

Emotional Capability and Emotional Intelligence of Teams: The Hidden Driver of Excellence at Work Place

تقدم هذه الدراسة نظرية متعددة المستويات للعاطفة، والتغيير بين الذكاء العاطفي عند الفرد، والقدرة العاطفية على المستوى التنظيمي، حيث تسعى للبحث في تشخيص تنوع الأفراد باستجاباتهم العاطفية، واحتياجاتهم المتنوعة، وبدرجة تأقلمهم المتفاوتة، وفقاً لمتطلبات المواقف المحددة، فقد وُجد أن الذكاء العاطفي يُسهل التكيف، والتغيير الفردي. مما تزيد القدرة العاطفية من احتمالية تحقيق المنظمات لتغيير جذري، يتم تقديم إطار عمل متوسط المستوى، يربط السلوكيات المؤثرة على العاطفة بثلاث ديناميكيات: (تقبل التغيير، والتعبئة والتعلم). تسمى هذه السلوكيات بالديناميكيات العاطفية وهي تشكل القدرة العاطفية للمنظمة. وقد تختلف الاستجابات العاطفية للمجموعات المختلفة، والحالات التي تحتاج إلى تشخيص، بناءً على طلب اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، هي حالات محددة، وعلى المنظمة تفهم هذه الحالات، ومراعاة الموظفين، وفقاً لمتطلبات كل حالة، وتفهم العلاقة بين العاطفة والتغيير، حيث يمكن للمنظمات إدارة الذكاء العاطفي للموظفين؛ بمساعدة منظمات التمكين العاطفي واللجان الاستشارية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وإحساس أكبر بالإنجاز ومشاركة الفريق.

دراسة وييراكودي وجايراثنا (Weerakkody & Jayarathna, 2014) بعنوان: أثر الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي بالرجوع إلى البنوك العامة في سيرلانكا.

Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka.

هدفت الدراسة إلى التحقق من كيفية تأثير ممارسات البنوك العامة في سيرلانكا على الأداء الوظيفي لموظفيها، تم جمع البيانات من خلال استبانة من (92) موظفاً إدارياً وتنفيذياً، من موظفي البنوك العامة في مقاطعة كولومبو، ومن أهم النتائج: أن هناك تأثيراً إدارياً للممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي؛ لكنه ليس معنوياً، ومن التوصيات لتحسين أداء الموظفين؛ بتطوير الممارسات الإدارية من خلال إرضاء الموظفين بزيادة الأجور وتقديم الحوافز ورفاهية أكثر جاذبية، مراقبة غير نقدية، وتقدير الجهود، عندما يحقق الموظف هدفاً، أو أنهى مهمة بنجاح، والمشاركة في صنع القرار؛ لأن القرارات تهدف إلى تحسين أداء الموظفين، ويجب أن تكون هناك طريقة صحيحة للتقييم، وكذلك تنفيذ القرارات.

دراسة نارجنديه: (Nargunde, 2013)، بعنوان: أهمية العلاقات البينشخصية في بيئة العمل.

IMPORTANCE OF INTERPERSONAL RELATIONS AT THE WORKPLACE

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العلاقات بين الأشخاص في العمل لتكوين شبكة علاقات اجتماعية، مبنية على التفاعل، حيث لوحظ العديد من الموظفين، الذين يشعرون بالإحباط من رؤسائهم في العمل أو زملائهم يغادرون المنظمات، مما يؤدي بالنهاية إلى خسارة الموظف الكفاءة، وبذلك تفقد المنظمة مواردها البشرية القيّمة، ومن نتائج الدراسة: أن العلاقات الشخصية في مكان العمل لها أهمية كبيرة، وتؤثر على الرضا والتقدم الوظيفي، وأنه هناك موظفين متعاونين، يرون أن هذه العلاقات مهمة وصحية في مكان العمل، أما الموظفون الأنانيون فإنهم يعتبرونها معيقاً لتقدمهم الوظيفي، ومن التوصيات: على المسؤولين والموظفين معاملة الناس باحترام وكرامة، بغض النظر عن رتبته، سواءً أكانت عالية أو متدنية، وعدم تبرير المواقف السيئة للموظف المتغطرس وصعب السلوك، وإنما التعامل معه بالمرونة والحرز، وعدم قبول أعذاره، ويجد نفسه معزولاً في مكان العمل، وتتبع سلوكياته حتى تستقر وتتحسن، وعلى المسؤولين أيضاً تقدير جهود الموظفين والتواصل معهم بكلمات لطيفة، نابعة من القلب مثل (شكراً، من فضلك، ... الخ) التي تظهر تواضع المسؤولين، مما يخلق الكثير من النوايا الحسنة والثقة بين الزملاء. وعدم غرور المسؤولين الذي يخلق أعداء لهم في مكان العمل، فكلما زاد الغرور زاد الأعداء؛ وإنما ممارسة التعاطف التي تجعل العلاقات أفضل وتكسب الناس، وعلى الموظفين أن يدركوا أهمية الحفاظ على علاقات جيدة مع زملائهم؛ للحصول بالنتيجة على رضا وظيفي، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالعلاقات التعاونية الجيدة تحصل دائماً من خلال استجابة متبادلة.

دراسة جورجكابلوس وكينت (Georgakopoulos & Kent, 2011) بعنوان: التنمر في مكان العمل: مشكلة معقدة في المنظمات المعاصرة.

Workplace Bullying: A Complex Problem in Contemporary Organizations

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مشكلة التنمر في مكان العمل، أجريت الدراسة على طلبية دراسات عليا، بالاعتماد على المنهج النوعي، واستخدام نموذج روجر شوارتز (2002) لحل المشكلات، وتعميق الوعي بالتأثير السلبي للتنمر، في مكان العمل على المنظمات، ومن نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تفاقم المشكلة، عندما لا يفهم القادة أن التنمر أو الإدارة الصارمة ترفض الحلول، وأوصت الدراسة بإمكانية تعزيز بيئة متناغمة، من خلال تصميم برنامج

تدريبي، يُعالج الأسباب الرئيسة والجذرية للتنمر، وذلك بإشراك أفراد المؤسسة على جميع المستويات، ويوفر مهارات للتعامل مع هذه الظاهرة، ويعزز بيئة عمل متناغمة.

دراسة دي لاي (De Lacy, 2009) بعنوان: تطوير نموذج ثلاثي الأبعاد (الإدماج الموظفين)، وفحص علاقته بسلوكيات القائد العاطفية.

Employee Engagement: The Development of a three dimensional model of engagement, and an exporation of its ralationship with affective leader behaviors.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم الاندماج الوظيفي للموظفين، وفحص أثر سلوك القائد العاطفي على كل بعد من أبعاد المشاركة: (المعرفية، والعاطفية، والسلوكية)، واجريت الدراسة على خمس شركات قطاع عام، من خلال نموذج لتحديد العلاقة بين أبعاد المشاركة وسلوكيات القائد، أظهرت نتائج الدراسة دعمًا قويًا للنموذج المقترح، ومن أهمها: أن سلوكيات القائد العاطفية لها تأثير على الالتزام الإشرافي، بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال المشاركة المعرفية؛ التي بدورها تؤثر على المشاركة العاطفية؛ مما له أثر على نية بقاء الموظفين في المؤسسة، والأداء الإضافي من عدمه، ومن النتائج أيضًا، أن سلوكيات القائد العاطفية، لها التأثير الكبير على اتجاهات الموظفين للمشاركة بشكل عام، وأن سلوكه العاطفي يؤثر في الاندماج الوظيفي للموظفين والتزامهم بالمهنة، وتبين أيضًا أهمية التزام القيادة العاطفية كسابقة للمشاركة والانتماء.

دراسة زورن وبولير (Zorn & Boler, 2007) بعنوان: إعادة التفكير في العواطف والإدارة التربوية.

Rethinking emotions and educational leadership

تناقش الدراسة بأن مفهوم العواطف قابلة للتطبيق في القيادة التربوية، حيث إساءة فهم القوة الأساسية للعواطف ومقاومتها، تؤدي إلى مشاكل خطيرة في القيادة التربوية، ومن النتائج: أن مفهوم العواطف القابلة للتطبيق في القيادة التربوية يحتاج إلى فهم العواطف من خلال مفهومين رئيسيين: أولاً: يجب فهم العواطف على أنها علنية وتعاونية، وليس بصفتها سمات وحالات نفسية فردية. ثانياً: يجب أن يُنظر إلى القيادة على أنها ظاهرة ناشئة تم سنّها بدلاً من التعبير عنها، أو بناؤها اجتماعيًا، تلخص الدراسة الأبحاث الرائدة في مجال العواطف في دراسات القيادة التربوية، وتحلل كيف يمكن لهذا البحث أن يوسع التحليلات، بدمج أسئلة لأصحاب السلطة والمسؤولين والتسلسلات

الهرمية الثقافية المضمنة في المعايير الثقافية، وتحليل وفهم ديناميكيات العواطف في سياقها الاجتماعي والثقافي، وعدم التعامل معها بمجرد تجربة شخصية.

دراسة جينيفر (Jennifer, 2000)، بعنوان: دور الذكاء العاطفي على العواطف والقيادة.

Emotions and leadership: The role of emotional intelligence .

تهدف الدراسة إلى بيان دور الذكاء العاطفي على المشاعر والقيادة، ومن النتائج: أن المشاعر (المزاج والعواطف) تلعب دورًا مركزيًا في عملية القيادة، وأن الذكاء العاطفي له القدرة على فهم وإدارة الحالة المزاجية، والعواطف الذاتية وعواطف الآخرين، وهذا الفهم يُسهم في عملية القيادة الفعالة في المنظمات، ومن النتائج أيضًا: أن للذكاء العاطفي أربعة جوانب رئيسية وهي: تقييم المشاعر، التعبير عنها، استخدام العواطف لتعزيز العمليات المعرفية، حول العواطف لاتخاذ القرار، وإدارة هذه العواطف. ويقترح التركيز على خمسة عناصر أساسية في كيفية مساهمة الذكاء العاطفي على فعالية القائد، وهي: وضع أهداف وغايات جماعية، غرس تقدير أهمية العمل في نفوس العاملين، توليد الحماس، مع الحفاظ على الثقة، والتفاؤل والتعاون، تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير، والحفاظ على هوية ذات مغزى.

دراسة موريس وفيلدمان (Morris,& Feldman, 1997)، بعنوان: إدارة العواطف في مكان العمل.

Managing Emotions In The Workplace.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العمل العاطفي، من خلال ثلاثة عناصر (تكرار العمل العاطفي، ونسبة العمل العاطفي، والتنافر العاطفي) الذي تُعتبر نتيجة التعبير عن العواطف، التي يمكن أن لا يشعر بها الموظف، والهدف الثاني هو تحديد الخصائص التنظيمية والوظيفية، التي تنتبأ بالعمل العاطفي، والهدف الثالث اكتشاف عواقب أداء العمل العاطفي على رفاهية الموظفين، من خلال مراجعة الدراسات السابقة، التي تتحدث عن العواطف في الحياة المهنية، بأربع طرق أولاً: بعرض تصورات للعمل العاطفي، وإتمام عمل دراسات العمل العاطفي النفسية والانثربولوجية ودراسات إدارة الانطباع، وعرضت الدراسة ثلاثة مكونات للعمل العاطفي، تضمن وصفاً أفضل للعمل العاطفي، عن طريق تكرار العمل العاطفي، دوام العمل العاطفي، التنافر العاطفي الناتج عن تعبير العامل عن عواطفه، دون أن يشعر بها، أو يخالف ما يشعر به وما هو ملزم به، ثانياً: كيفية تعريف صفات العمل التنظيمية، التي يمكن أن تنتبأ لعمل عاطفي، (التنبؤ هل العمل القادم فيه عمل عاطفي أم لا؟)، ووضع مقترحات لمتغيرات تنبؤية بأدوار عمل تتطلب وضع

أنظمة للتعبير عن العواطف وأية ظروف، وأية شروط من الممكن أن تؤثر على إرادة الموظفين، وقدرتهم عن التعبير على عواطفهم المصادق عليها، ثالثاً: استكشاف النتائج التي تتولد من العمل العاطفي على صحة العاملين، وإمكانية تأثير العاطفة على رفاهية العاملين.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة، لوحظ وجود جوانب وأوجه اتفاق واختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، سيتم عرضها كما يأتي:

أ) أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يظهر من خلال مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة، أن هناك علاقة تكاملية، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض محاور الدراسات السابقة، كتناول محور أو أكثر من محاور الممارسات الإدارية، والتعرض للممارسات الإدارية والروح المعنوية، والتركيز على أهمية العواطف الإيجابية في العمل ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، بناء على التفصيل الآتي:

- البحث في المحاور: (التنظيم، وتقييم الأداء، والحوافز، والاتصال): تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (القرالة، 2018) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية (تقييم الأداء والتدريب والحوافز والمكافآت والتمكين) والتزام الموظفين، ودراسة (سليم، 2019) التي أشارت أن القصور في الحوافز ونظم الاتصال يؤثر بشكل سلبي على الأداء.
- محور (التنظيم): تشابهت الدراسة الحالية ودراسة كل من: (مخامرة، 2022)، دراسة (الخليفة، 2021)، (سليمان، 2021)، دراسة (الجدلي، 2019)، في ذلك.
- محور (التحفيز): تشابهت الدراسة الحالية، ودراسة (البدوي، 2021) ودراسة (Weerakkody, & Jayarathna, 2014)، ودراسة (القرالة، 2018).
- محور (الاتصال): تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (البديري وآخرون، 2020)، ودراسة (بلعيد، 2016).
- الأدوات: تشابهت الدراسة مع معظم الدراسات باستخدام الاستبانة، كأداة للحصول على البيانات. وتشابهت الدراسة الحالية ودراسة كل من (سليمان، 2021)، ودراسة سليم (2019)، باستخدام أداة المقابلة. وتشابهت ودراسة (كعكي، والنصير، 2021) ودراسة (Bin، 2022) باستخدام أداتين للحصول على البيانات، (استبانة ومقابلة).

- مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية ودراسة (الدعيس، 2018)، ودراسة (القرالة، 2018)، ودراسة (الخطيب وعاشور، 2016)، في مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم، رغم اختلاف البيئة حيث أجريت في اليمن، والأردن.
- العواطف الإيجابية: تشابهت هذه الدراسة ودراسة (أبو سمرة، وآخرون، 2012)، و (Khan, & Ul-Hassan, 2021)، و (De Lacy, 2009)، بالبحث حول ممارسات إدارية التي ترفع الروح المعنوية للموظفين..
- العواطف السلبية: تشابهت الدراسة الحالية والدراسات الآتية: ودراسة (عبيدات، 2018)، ودراسة (شرف والدمرداش، 2017)، ودراسة (Bin، 2022)، ودراسة (wang، 2020)، ودراسة (Chanda, 2014)، ودراسة (Georgakopoulos & Kent, 2011)، ودراسة (Zorn & Boler, 2007)، ودراسة (Jennifer, 2000)، ودراسة (Morris, & Feldman, 1997)، (Shaturev, 2022).
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية، ونتائج دراسة (كعكي والنصير، 2021) من حيث تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، بحجب المعلومات الضرورية المطلوبة لإنجاز العمل، ومع نتائج دراسة: (Nargunde, 2013) التي دعت المسؤولين والموظفين لمعاملة الناس باحترام وكرامة، بغض النظر عن رتبهم، سواء أكانت عالية أم متدنية.

ب) تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

- بحثت غالبية الدراسات السابقة في جانب واحد للممارسات الإدارية إما (الإيجابي)، مثل: العلاقات الإنسانية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة بالحب... إلخ. أو (السليبي)، مثل: التمر، والاستقواء، أما هذه الدراسة فهي تبحث في الجانبين (الإيجابي والسليبي).
- انفردت هذه الدراسة في الربط بين الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، والخروج بتصوير لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية، وتجنب الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف السلبية..
- لم تبحث الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم (مدير عام، مساعد مدر عام، رئيس وحدة، مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، مشرف، مهندس، موظف، سكرتيرة) وإنما كان التركيز على مديري المدارس أو القادة في الجامعات.
- لم تبحث الدراسات السابقة في بعض الممارسات التي على المسؤول اتباعها مع مرؤوسيه.

- غالبية الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة وحيدة، أما هذه الدراسة فقد اعتمدت على المنهج المختلط وأداتين لجمع البيانات (الاستبانة، المقابلة).

(ج) استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

- بناء محاور الإطار النظري (التنظيم، الاتصال، تقييم الأداء، التحفيز)، واستعراض أهم ما توصلت إليه الأبحاث في الممارسات الإدارية والعواطف.
- تحديد المنهجية المناسبة، واختيار أساليب المعالجة الإحصائية.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- بناء أدوات الدراسة وصياغتها.
- تفسير النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، ومقارنتها بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: مقدمة.

ثانياً: منهجية الدراسة.

ثالثاً: خطوات الدراسة.

رابعاً: مجتمع الدراسة.

خامساً: عينة الدراسة.

سادساً: أدوات الدراسة.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً- مقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها الاستطلاعية والميدانية، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة، وخطوات بنائها وضبطها، من حيث الصدق والثبات، وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية، التي تم استخدامها في تحليل البيانات، والتحقق من صحة الفروض واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

ثانياً: منهجية وأسلوب الدراسة:

سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة، وأسئلتها الفرعية، وفحص فروضها المختلفة وصولاً للتحقق من أهدافها، تم اعتماد النهج المختلط أو المندمج (Mixed Methods) (الكمي والكيفي)، والذي يُعرفه (Kyne, 2021) بأنه "نوع من البحث يجمع بين الأساليب النوعية والكمية في دراسة واحدة"، ويعرفه (Skidmore & Kowalczyk, 2022) بأنه تصميم يستخدم عناصر البحث الكمية والنوعية للحصول على نتيجة لدراسة ما". وينطلق منطق الدمج بين المناهج عبر الجمع بينهما للتغلب على عملية التحيز الشخصية، التي تنشأ عن المنهج الوحيد في البحث، وأيضًا اكتساب رؤية كاملة وشاملة لموضوع البحث (جلبي، 2012).

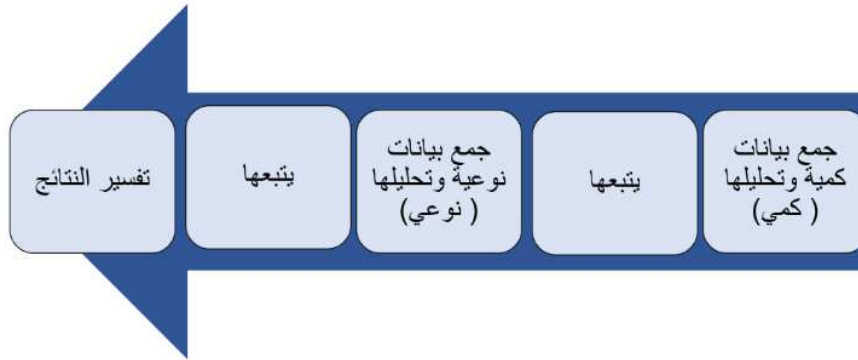
وقد استخدمت الباحثة مصدرين رئيسين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: واعتمدت هذه المصادر، خلال معالجة الإطار النظري للدراسة، بالاستناد إلى الكتب والدراسات، والبحوث العربية، والأجنبية ذات العلاقة، التي تناولت موضوع الدراسة.

2. البيانات الأولية: وذلك من خلال دراسة الجانب الميداني، حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع البحث بهدف حصر الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها احصائيًا باستخدام برنامج (Statistical Package for SPSS Social Science) بهدف الوصول لنتائج تساهم في حل مشكلة الدراسة.

ثالثاً: خطوات الدراسة:

اعتمدت خطوات الدراسة بناءً على التصميم الثاني لـ كريسويل (Creswell, 2018)، وهو (التصميم التتابعي التفسيري) (Explanatory Sequential Mixed Methods) للمنهج المختلط؛ حيث صنفه في عدة مراحل، وهي: **المرحلة الأولى**: جمع البيانات الكمية وتحليلها، ثم يبني عليها **المرحلة الثانية**: وهي المرحلة النوعية بجمع البيانات النوعية وتحليلها، **وتم المرحلة الثالثة**: ربط البيانات بعضها ببعض في تفسير النتائج.



شكل (3) من كتاب (Creswell, 2018: 300) يوضح التصميم التتابعي التفسيري للمنهج المختلط

وتفاصيل المراحل التي مرت بها الدراسة بناءً على التصميم التتابعي التفسيري (Explanatory Sequential Mixed Methods) هي كالآتي:

- المرحلة الأولى:

- 1- إجراء مقابلة استكشافية لـ (13) موظفًا من موظفي وزارة التربية والتعليم؛ بهدف الاطلاع على رأيهم حول أجواء العمل في وزارة التربية والتعليم.
 - 2- إجراء دراسة استطلاعية لـ (89) موظفًا وموظفةً من موظفي وزارة التربية والتعليم إلكترونياً، بهدف معرفة شعورهم في مكان العمل بسبب ممارسات المسؤول.
 - 3- تحديد مشكلة الدراسة بمنهجية علمية واضحة.
 - 4- تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، والوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وديوان الموظفين العام.
- **المرحلة الثانية**: بناء استبانة وتحكيمها (الصدق والثبات): وتعميمها على الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتحليل نتائجها (كمياً) ومناقشة النتائج.
- **المرحلة الثالثة**: تحليل الأسئلة المفتوحة من الاستبانة.

- **المرحلة الرابعة:** وضع أسئلة المقابلات بناءً على نتائج الاستبانة وإجراء المقابلات الشخصية.
- **المرحلة الخامسة:** مناقشة نتائج الدراسة (المقابلات الشخصية) بعد تحليلها (نوعياً) ومقارنتها بنتائج الاستبانة والأسئلة المفتوحة، والدراسات السابقة سواءً (بالاتفاق أو الاختلاف).
- **المرحلة السادسة:** الخروج بتصوّر مقترح للممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم والواجب توافرها لدى المسؤولين.



شكل رقم (4) يوضح الخطوات التي مرت بها الدراسة (من إعداد الباحثة)

رابعاً: مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (مقر الوزارة والمديريات في المحافظات الشمالية) ممن هم على رأس عملهم بتاريخ 2022/5/26، والمرصودة من الإدارة العامة لشؤون الموظفين، (مرفق ملحق رقم (4)، وعددهم (1969) وفقاً

للجدول رقم (1) مجتمع الدراسة، موزعة على المديریات للمحافظات الشمالية والوزارة، وبناءً على المسمیات الوظيفية:

جدول (1): توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المسمى الوظيفي	المديریات	الوزارة	المجموع
الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس وحدة).	17	15	32
وظائف الإدارة الوسطى (مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).	305	176	481
وظائف الأداء (مشرف، مهندس، موظف، سكرتاريا).	1143	313	1456
المجموع	1465	504	1969

خامساً: عينة الدراسة: اختيرت عينة طبقية عشوائية، ممثلة لمجتمع الدراسة عددها (300) موظف/ة إداري/ة، موزعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية كما في الجدول (2):

جدول (2): توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير التصنيفي	التصنيف	التكرار	الوزن النسبي
الجنس	أنثى	199	66.3%
	ذكر	101	33.7%
	الإجمالي	300	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	26	8.7%
	بكالوريوس	145	48.3%
	ماجستير فأعلى	129	43.0%
	الإجمالي	300	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	3.0%
	من 5-10 سنوات	39	13.0%
	أكثر من 10 سنوات	252	84.0%
	الإجمالي	300	100%
مكان العمل	المديرية	170	56.7%
	الوزارة	130	43.3%
	الإجمالي	300	100%
	الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس وحدة).	19	6.3%
	وظائف الأداء (مشرف، مهندس، موظف، سكرتاريا).	207	69.0%
	وظائف الإدارة الوسطى (مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).	74	24.7%
	الإجمالي	300	100%

سادساً: أدوات الدراسة:

للإحاطة بجميع جوانب الدراسة، وفهم تفاصيلها بعمق، والخروج بـ "تصور مقترح تطويري للممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"، استُخدمت الأدوات الآتية:

الأداة الأولى- الاستبانة:

إعداد الاستبانة:

أُعدت استبانة من قِبل الباحثة، بعد الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة والتي عُرضت في فصل الدراسات السابقة، والاستعانة بشكل خاص بدراسة كل من: (الكوري وآخرون، 2022) محور العلاقات الإنسانية، ودراسة (سليمان، 2021) لبُعد الحوافز والمكافآت، ودراسة (حمادوش، 2019) لبُعدي التنظيم والحوافز، ودراسة (الدعيس، 2018) لبُعدي الاتصال، وتقييم الأداء، ودراسة (البدوي، 2021) لمحور المكافآت والحوافز.

وتتكون من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتكون من أربعة مجالات، بواقع (60) فقرة موزعة كالآتي:

المجال الأول: التنظيم، ويتكون من (17) فقرة.

المجال الثاني: الاتصال، ويتكون من (19) فقرة.

المجال الثالث: تقييم الأداء، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: التحفيز، ويتكون من (14) فقرة.

الجزء الثالث: ويتكون من سؤالين مفتوحين، السؤال الأول حول أهم الممارسات الإدارية للمسؤول وتُثير العواطف الإيجابية، والسؤال الثاني حول أهم الممارسات الإدارية للمسؤول والتي تُثير العواطف السلبية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

موافق بشدة) لفقرات الاستبانة الإيجابية، بحيث تمثل الدرجات (1.2.3.4.5) على الترتيب نفسه، والعكس للفقرات السلبية، وهي:

(6،7،8،9،10،11،12،14،16،21،22،25،26،27،31،32،34،35،49،56،57)؛ حيث

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لفقرات الاستبانة، بحيث تمثل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب نفسه.

خطوات بناء الاستبانة:

بعد اطلاع الباحثة على الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع البحث، وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناءً على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والتي شملت (64) فقرة.
- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديلها.
- عرض الاستبانة على (14) من المحكمين المختصين، والملحق رقم (6) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، سواءً بالحذف، أم التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (60) فقرة، مقسمة على أربعة مجالات، هي: (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، والملحق رقم (7) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاستبانة: وهي قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلاً (عباس وآخرون، 2022)، ويعرفها الضامن (2007)، إلى أي درجة تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحتوى للأداة "صدق المحكمين":

يقصد بصدق المحكمين: عرض الأداة على عدد من المُحكمين المختصين والخبراء في المجال، الذي تقيسه الأداة، وإذا أكدوا أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، فإن الباحث يعتمد على حكمهم. (عباس وآخرون، 2022) حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (14) متخصصاً في (في علوم الإدارة التربوية وعلم النفس، من جامعات محلية وعربية ومن وزارة التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي)، والملحق رقم (6)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل

وإضافة وفقًا لمقترحاتهم، وصولًا للصورة النهائية - الملحق رقم (7)، والاستبانة قبل التعديل الملحق رقم (8).

2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المجال الكلي، مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، والدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فردًا من خارج عينة الدراسة. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال وبين

المجالات والدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	التنظيم	الاتصال	تقييم الأداء	التحفيز	الاستبانة ككل
1	.791**				
2	.738**				
3	.824**				
4	.874**				
5	.654**				
6	.796**				
7	.709**				
8	.783**				
9	.564**				
10	.566**				
11	.804**				
12	.796**				
13	.752**				
14	.390*				
15	.821**				
16	.829**				
17	.824**				
18	.862**				
19	.379*				
20	.576**				
21	.817**				
22	.812**				
23	.842**				
24	.725**				
25	.800**				
26	.851**				
27	.834**				
28	.660**				
29	.804**				

			.746**		30
			.834**		31
			.566**		32
			.839**		33
			.655**		34
			.772**		35
			.781**		36
		.848**			37
		.868**			38
		.894**			39
		.758**			40
		.738**			41
		.726**			42
		.872**			43
		.894**			44
		.835**			45
		.771**			46
	.518**				47
	.767**				48
	.367*				49
	.894**				50
	.521**				51
	.834**				52
	.839**				53
	.710**				54
	.703**				55
	.566**				56
	.668**				57
	.784**				58
	.718**				59
	.754**				60
.932**					التنظيم
.929**					الاتصال
.912**					تقييم الأداء
.925**					التحفيز
**. الارتباط بيرسون دال عند 0.01					
*. الارتباط بيرسون دال عند 0.05					

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة مع مجالها وبين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة، عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ و 0.01 ، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة الأداة التي تُعطي نتائج متقاربة، أو نفس النتائج إذا طُبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة (عباس وآخرون، 2022)، وهو استقرار مقياس السلوك، فإن كان هناك

قراءات متغيرة، فهذا يعني أن هناك خطأ في المقياس (الضامن، 2007)، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة حسب معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4).

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المجال	ثبات ألفا	ثبات التجزئة النصفية	
		قبل التعديل	بعد التعديل
التنظيم	0.935	0.923	0.96
الاتصال	0.956	0.981	0.99
تقييم الأداء	0.945	0.97	0.985
التحفيز	0.884	0.93	0.964
الاستبانة ككل	0.98	0.991	0.995

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال؛ حيث تتراوح بين (0.884، 0.956)، بينما بلغت للاستبانة ككل (0.98)، وأن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.96، 0.99)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.995)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (7) قابلة للتوزيع.

خطوات تحليل الجزء الثالث من الاستبانة (الأسئلة المفتوحة):

وقد حُللت البيانات النوعية (الأسئلة المفتوحة)، بناءً على طريقة صوان (2018) في تحليل المحتوى النوعي، والتي مرت بالمراحل الآتية:

- تحويل البيانات إلى نصوص، من تسجيل إلى مكتوب، أو تحليل الفقرات مكتوبة.
- تأمل الإجابات، وحذف السطحية، والبعيدة عن موضوع الدراسة.
- ترميز البيانات وتصنيفها ببيانات وصفية.
- دمج البيانات المتشابهة وعرضها.
- مناقشة الاختلاف بين البيانات واستخلاص النتائج.
- تحويل البيانات إلى تكرارات ونسب مئوية.
- تحليل النتائج، وتكوين فكرة حول موضوع الدراسة.

الأداة الثانية- المقابلة الفردية المفتوحة:

وهي أداة من أدوات جمع البيانات، من أجل الوصول للحلول المناسبة، والتي تُساعد على حل الإشكالية والتساؤلات، والخروج بأفضل النتائج العملية (العمر، 2020)، وتتمثل في لقاء بين الباحث، الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، وشخص محدد تتم مقابلته، ويقوم بنفسه بتدوين الإجابات عن الأسئلة، بهدف الحصول على بيانات والتعرف على مشاعر وتصرفات الشخص موضوع البحث في مواقف محددة (دشلي، 2016)، ويمكن استخدامها وحدها، أو عاملاً مساعداً، مع أدوات أخرى في الدراسة (الضامن، 2007)، وقد تم استخدام المقابلة الفردية المفتوحة؛ لمناقشة نتائج الاستبانة، مع الأطراف ذات العلاقة، وإثراء التصور المقترح؛ لتفعيل الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية.

ثبات تحليل البيانات النوعية (المقابلة)

بهدف تحقيق ثبات أداة المقابلة، فإنه وبعد فترة زمنية مدتها 14 يوماً تم إعادة إجراء التحليل لإجابات المقابلات مرة أخرى (من خلال استخدام معادلة كوهين كابا)، حيث تبين أن نسبة التشابه كبيرة وبنسبة (90%)، مما يعني تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات تفي أغراض الدراسة.

خطوات تحليل البيانات النوعية (المقابلة):

مر تحليل البيانات النوعية (المقابلة) التي أُجريت بعدة خطوات وإجراءات منظمة، بناءً على طريقة (Creswell, 2018)، و(صوان، 2019)، وهي كما يأتي:

- **تنظيم البيانات:** تنظيم البيانات من التسجيلات الصوتية والملاحظات، والتأكد من المعلومات وأسماء المشاركين، والتواريخ المحددة. ثم تصنيف البيانات حسب المشاركين في المقابلة ووضع رموز مستعارة لهم.
- **تفريغ محتويات التسجيلات الصوتية للمقابلة:** تحويل التسجيلات الصوتية إلى نصوص مطبوعة الكترونياً، ليسهل التعامل معها.
- **الترميز المفتوح:** قراءة النصوص قراءة جيدة ومتعمقة؛ لمحاولة الوصول إلى جوهر البيانات، وترميزها بكتابة الأفكار الرئيسية، واستبعاد ما ليس له علاقة بموضوع الدراسة، ولا يخدمها.
- **تصنيف الرموز:** الخروج بقائمة من الرموز، وترتيبها وتصنيفها بجمع الرموز المترابطة أو المشتركة، وإحصاء عدد التكرارات، والنسب المئوية.

- **عرض البيانات:** باستخدام الجداول (للأسئلة المفتوحة)، أو فقرات مقتبسة من (للمقابلات)، وتسليط الضوء على الموضوعات الأكثر تكرارًا وأهمية.
- **مناقشة النتائج وتفسيرها:** وتحديد اتجاهات عينة الدراسة، حول الممارسات الإدارية، سواءً كانت إيجابية أم سلبية.
- **وفي الختام** مقارنة نتائج المقابلة بنتائج الاستبانة، ورأي عينة الدراسة، سواءً (بالاتفاق أم الاختلاف)، وربطها بالدراسات السابقة.

إجراءات المقابلة:

- بهدف الخروج بملاحظات إثرائية لتطوير التصور المقترح؛ لتفعيل الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية، وبعد تحليل نتائج الاستبانة. أجريت (6) مقابلات فردية، من خلال المقابلة المفتوحة، والتي تستخدم في البحوث النوعية (Open ended)، وقد تم الاعتماد على بروتوكول المقابلة كما ذكرها عباس وآخرون، (2022)، والضامن (2007) كما يأتي:
- تحديد الهدف من إجراء المقابلة: وهي الحصول على معلومات وبيانات؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تحديد الأفراد الذين سيتم مقابلتهم، وهم راسمو السياسات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما يأتي: وكيل وزارة التربية والتعليم، عدد (1) الوكلاء المساعدون لوزارة التربية والتعليم وعددهم (4). ومدير عام الشؤون الإدارية (1).
- تحديد أسئلة الدراسة، أو مخطط دليل المقابلة للأسئلة المحتمل طرحها، وقد اعتمدت الدراسة على الأسئلة المفتوحة.
- الحصول على موافقة المسؤولين للمقابلة، وتحديد موعد مسبق لكل مسؤول، بما يتلاءم ووقت فراغه.
- تحديد مكان هادئ لإجراء المقابلة، بحيث لا يتعارض وأعمال أخرى هامة له. وقد أجريت المقابلات بشكل فردي كل في مكتبه.
- البدء بتنفيذ المقابلة بحديث مشوق، وتعريفي بالدراسة وأهدافها والفئة المستهدفة، والوقت اللازم لإجرائها... إلخ، وبيان أهمية استجاباته، والتأكيد على سرية المعلومات، وأنها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- تمّ طرح أسئلة المقابلة، وتلقي الاجابات، (والتي كانت تدور حول نتائج بعض فقرات الاستبانة) وصُنفت كما هو تصنيف الاستبانة، إلى أربعة مجالات، هي: (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز) وتراوحت مدة المقابلات ما بين (60-120 دقيقة).
- تسجيل المقابلة: حفاظاً على مصداقية المقابلات ونزاهتها، تم تسجيلها بعد موافقة المسؤولين؛ لاستخدامها في التحليل.
- شكر المبحوثين بعد الانتهاء من المقابلة، على تعاونهم وتخصيص وقت كافٍ لإجرائها. ومن الأمور التي تمت مراعاتها عند طرح الأسئلة كما أشار دشلي (2016).
- إضفاء الألفة والطمأنينة عند طرح الأسئلة، (اكتساب ثقة المبحوث للحصول على إجابات صحيحة وصادقة).
- احترام آراء وأفكار، ومعلومات المستجيب.
- عدم مقاطعة المستجيب، وعدم طرح أسئلة مركبة.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات (**Frequencies & Percentages**): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (**K-S Kolmogorov-Smirnov Test**) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار **t** في حالة عينتين (**Independent Samples t-test**)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية، بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. وقد تم تحديد المحك المعتمد حسب الجداول الآتية:

جدول (5): المحك المعتمد في الدراسة للفقرات الإيجابية

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20%-36%	منخفضة جداً
أكبر من 1.81 - 2.60	أكبر من 36%- 52%	منخفضة
أكبر من 2.61 – 3.40	أكبر من 52%- 68 %	متوسطة
أكبر من 3.41 – 4.20	أكبر من 68%- 84%	مرتفعة
أكبر من 4.21 - 5	أكبر من 84 %-100%	مرتفعة جداً

جدول (6): المحك المعتمد في الدراسة للفقرات السلبية

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20%-36%	مرتفعة جداً
أكبر من 1.81 - 2.60	أكبر من 36%- 52%	مرتفعة
أكبر من 2.61 – 3.40	أكبر من 52%- 68 %	متوسطة
أكبر من 3.41 – 4.20	أكبر من 68%- 84%	منخفضة
أكبر من 4.21 - 5	أكبر من 84 %-100%	منخفضة جداً

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.

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% فأكثر (4 فأكثر)			
المقياس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية
التنظيم	300	3.01	0.84	60.24%	متوسطة
الاتصال	300	3.12	0.98	62.40%	متوسطة
تقييم الأداء	300	2.77	0.97	55.40%	متوسطة
التحفيز	300	2.70	0.83	54.00%	متوسطة
اجمالي المقياس	300	2.90	0.87	58.00%	متوسطة
					قيمة ت
					قيمة Sig
					التفسير
					لم يتحقق
					لم يتحقق
					لم يتحقق
					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.

- لم تحقق المجالات والدرجة الكلية للمقياس المستوى الفرضي (80%)، كمستوى مقبول للحد الأدنى من توافر المجالات، وهذا يعني تضمين تلك المجالات في التصور المقترح من قبل الباحثة.

تشير النتائج السابقة إلى أن واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف (الإيجابية والسلبية)، لدى موظفي وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة، وأنها لم تحقق المقياس، المستوى الفرضي (80%) كمستوى مقبول للحد الأدنى من توافر المجالات، وتعزو الباحثة النتيجة إلى اعتياد المسؤولين على نمط العمل الروتيني إلى حد ما، وفيما يتعلق بالواجبات الرئيسة، والالتزام الرتيب بها، وفق الوصف الوظيفي، باعتبارها مُلزمة من قبل الجهات العليا، وتنفيذ التعليمات بحذافيرها، دون زيادة أو نقصان، ويُغفل هذا النمط القيادي الجانب الإنساني والعواطف لدى الموظفين، فالتعامل معهم يتم بطريقة آلية ميكانيكية، بغض النظر عن البعد الإنساني، من جانب آخر تعتقد الباحثة أن بعض المسؤولين يفتقرون للتأهيل، والإعداد الإداري، المتصل بهذه المهارات، ويجعلهم غير مؤهلين للخروج عن المألوف، وتقديم إبداعات جديدة فيما يتصل بالممارسات الإدارية، كما يرى مطوع ومرسي (2014)، أن بعض المسؤولين يفتقرون للمهارات الأساسية لأنماط القيادة الحديثة، كالقيادة الأخلاقية، والقيادة المتسامية، والقيادة بالحب وغيرها، وللمعرفة النظرية حول التنظيم، والحوافز، ومهارات الاتصال.

وذلك يتوافق ودراسة كل من: (سليم، 2019)، التي أظهرت أهم نتائجها: عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن المرتبات، والحوافز والتدريبات التي يحصلون عليها، وعدم رضا عن أساليب التقويم المتبعة في معظم كليات الجامعة، ودراسة (الدعيس، 2018)، التي بينت نتائجها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للشفافية الإدارية كانت (منخفضة)، على مستوى الأداة ككل، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة، ماعدا مجال (شفافية الاتصال)، الذي كانت درجة الممارسة فيه (متوسطة)، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2014)، التي أظهرت نتائجها أن الممارسات الإدارية جاءت بدرجة مقبولة، ودراسة (الفليت، 2012)، التي حصلت درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية على (77.18%)، وذلك من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، ودراسة (أبو سمرة، 2012)، التي أظهرت نتائجها أن مستوى الممارسات الإدارية الفعالة، في جامعة القدس، كما يقدره أعضاء هيئة التدريس، جاءت دون المقبول، وكشفت أيضًا دراسة (Khan, & Ul-Hassan, 2021) أن هناك عدم رضا منتشرًا بين المعلمين، بسبب الممارسات الإدارية الاستبدادية لمديري المدارس، واستخدامهم لأسلوب التهديد

والتأديب، ما تسبب في انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين، ودراسة (الكعكي والنصير، 2021)، التي كانت أبرز نتائجها: حصول أعلى النسب على وجود أشكال متنوعة للتنمر الإداري، في بيئة العمل وأن بيئة العمل غير محفزة، ويسودها الشللية الوظيفية، وأن النمط القيادي المائل للتسلط هو السائد، ودراسة (عبيدات، 2018)، التي توصلت إلى أن مهارات المدير في إدارة الغضب جاءت بدرجة متوسطة.

وهذه النتيجة تخالف الدراسات الآتية: دراسة (مخامرة، 2022)؛ حيث أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة إدارة الانطباع، ومستوى الهوية التنظيمية، جاءت مرتفعة، ويخالف أيضاً دراسة (أبو قلبين، 2019)، التي أظهرت نتائجها أن الممارسات الإدارية حصلت على درجة مرتفعة، ومستوى مجال إدارة الموارد البشرية، والمالية حصلت على الدرجة الأولى، وحصل مجال الإدارة والقيادة على مستوى متوسط، وأظهرت النتائج دراسة (الروقي والشريف، 2019) أن محور المجلس الإداري حصل على المرتبة الأعلى للجامعة، والقيادة والتخطيط، والنزاهة، وشطري الطلاب والطالبات، والسياسات واللوائح التنظيمية، والمؤسسات المرتبطة بالجامعة، يتم ممارستها بدرجة مرتفعة، أما محور بيئة العمل يتم ممارستها بدرجة متوسطة، ودراسة (المزاودة والداود، 2018)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة قيادة المدرسة في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، لمبادئ القيادة بالحب كانت مرتفعة، وللمجالات: (حب القائد لنفسه، وحب المعلمين والعاملين، وحب المدرسة) جاءت بدرجة مرتفعة جداً، ودراسة (العزى وآخرون، 2017)، التي أظهرت أن اتجاهات مديري المدارس نحو العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، ودراسة (الخطيب وعاشور، 2016)، التي أوضحت أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية، كانت بدرجة مرتفعة، وأكثر المجالات ممارسة مجال كفايات التخطيط التربوي، وأقلها ممارسة مجال الكفايات التكنولوجية، ودراسة (شراب، 2015)، التي حصلت الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية (82.34%)، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2012)، أن واقع الممارسات الإدارية، لدى مديري مدارس منطقة القدس، كان بدرجة مرتفعة، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً.

وفي ضوء هذه النتائج: تبرز الحاجة الماسة لمعالجة هذا الوضع، وهذه المعالجة تتطلب التصدي لهذه الثغرة من خلال بلورة تصور يتضمن مقترحاً بأهم، وأبرز الممارسات الإدارية

الواجب اعتمادها؛ والعمل على متابعة الالتزام بها، كونها مثيرة للعواطف الإيجابية، ومن شأن العمل بها جسر هذه الفجوة على المدى المتوسط، ويمكن القريب.

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفرداً:

تحليل فقرات مجال "التنظيم"

استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المجال: حيث قسمت المناقشة إلى جزأين: الأول يتناول الفقرات الإيجابية، التي يجب أن تظهر بقوة في الممارسات الإدارية، والثاني يتناول الفقرات السلبية، التي يجب تجنبها في الممارسات الإدارية، وجاءت النتائج موضحة كما يلي:

• الفقرات الإيجابية:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة

المحكية لكل فقرة من الفقرات الإيجابية في مجال "التنظيم"

م	الفقرات الإيجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	الترتيب
1	يُشجع مسؤولي المباشر العمل الجماعي بين مرؤوسيه	3.47	1.20	69.40%	مرتفعة	1
2	يوظف مسؤولي المباشر مقترحاتي في العمل	3.44	1.13	68.80%	مرتفعة	2
3	يُسند مسؤولي المباشر الأعمال إلى مرؤوسيه بناء على كفاءتهم	3.27	1.20	65.47%	متوسطة	3
4	يوفر لي مسؤولي المباشر الجو الملائم لتوليد الأفكار الخلاقة	3.23	1.15	64.53%	متوسطة	4
5	يأخذ مسؤولي المباشر بوجهات نظر مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار	3.11	1.19	62.27%	متوسطة	5
6	يحرص مسؤولي المباشر على تأمين الاحتياجات (المادية والنفسية) للموظفين	2.88	1.22	57.53%	متوسطة	7
7	يعطي مسؤولي المباشر كل ذي حق حقه	3.00	1.30	59.93%	متوسطة	6

من جدول (8) يمكن استخلاص ما يلي:

- إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الإيجابية، جاءت بين المتوسطة والمرتفعة.
- حصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي (3.47)، ووزن نسبي (69.4%)، بينما حصلت الفقرة (6) على أدنى متوسط حسابي (2.88)، ووزن نسبي (57.53%).

- حصول الفقرة (1) "يشجع مسؤولي المباشر العمل الجماعي بين رؤوسيه" على أعلى مرتبة وبوزن نسبي (69.4)، وبدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تؤكد اهتمام المسؤولين بالعمل المشترك بين الموظفين، مما له دور كبير في تفعيل العواطف الإيجابية تجاه العمل.
 - وحصول فقرة (2) "يوظف مسؤولي المباشر مقترحاتي في العمل"، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.4%)، ما يعني أن المسؤول يبحث عن أية أفكار مناسبة؛ لتطوير العمل ولمصلحة العمل، اقتناع المسؤول بأن إشراكه الموظف في تقديم الأفكار، والاقتراحات يسهم بأن يشعره بأهميته في العمل، وزيادة ثقته به، وبالتالي زيادة عواطفه الإيجابية، ورفع روحه المعنوية، وذلك يتوافق ودراسة (القرالة، 2018).
 - وحصلت الفقرة (6) "يحرص مسؤولي المباشر على تأمين الاحتياجات (المادية والنفسية) للموظفين" على الترتيب الأخير في الفقرات الإيجابية للتنظيم، وبوزن نسبي (57.53%)، ما يدل اقترابها من الفقرات السلبية، وأن بعض المسؤولين لا يبذلون الجهود في تأمين احتياجات الموظف، الذي يُعتبر من واجبه تأمين الحاجات المادية بالذات.
 - وحصلت الفقرة (7) "يعطي مسؤولي المباشر كل ذي حق حقه" على المرتبة قبل الأخيرة وبوزن نسبي (59.93%)، والفقرة "يأخذ مسؤولي المباشر بوجهات نظر رؤوسيه قبل اتخاذ القرار"، ما يعني أن غالبية المسؤولين يُميزون ويُحابون بعض الموظفين على غيرهم، ولا يستمعون لهم قبل اتخاذ القرارات الذي يُعبر عنه بنظام القيادة التسلطي، الذي له الأثر الكبير على تفعيل العواطف السلبية كالإحباط والغضب.. الخ.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك إدراكًا نوعيًا ما سطحيًا للمسؤولين لدورهم الأساس، في تنظيم عمل رؤوسيه، كجزء من الموارد البشرية، ومراقبة أدائها، وحثها على تحسين إنتاجها في العمل ليس أكثر، في حين أن المطلوب تفعيل دورها، وتحسين أدائها، كالتركيز على العمل في مجموعات، وإشراكها في تطوير العمل، من خلال تفعيل مقترحاتها، ودور المسؤول -وبخاصة في الحقل التربوي- ينبغي أن يعتمد على الفهم الشمولي العميق لمهامه ودوره، وتوسيع النقاش، وتقدير أية أفكار إبداعية، حتى لو تعارضت وقناعات المسؤول، وقد يكون واعيًا لدوره من الناحية النظرية، ولكن تتقدم عند التطبيق الاعتبارات الشخصية، والسمات الخاصة، فقد يُغيب المسؤول مبدأ العدالة والإنصاف، في إعطاء كل ذي حق حقه، وهذه الممارسات تنعكس سلبيًا على الموظفين، باتجاه تعزيز العواطف السلبية، مثل: (الاستياء، والغضب، والتوتر بين الزملاء، والإحباط، وفقدان الحافز للعمل، ... الخ)، وتتفق هذه النتائج ودراسة (الكوري وآخرون، 2022).

• الفقرات السلبية:

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة

المحكية لكل فقرة من الفقرات السلبية في مجال "التنظيم"

م	الفقرات السلبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	الترتيب
1	يتم حجب بعض البيانات المرتبطة بمهامي	3.17	1.15	63.47%	متوسطة	4
2	يُميز مسؤولي المباشر بين الذكور والإناث في العمل	2.95	1.33	58.93%	متوسطة	5
3	يتم تكلفي بمهام أكبر من طاقتي	2.84	1.07	56.87%	متوسطة	9
4	ينسب مسؤولي المباشر إنجازاتي لنفسه	2.89	1.36	57.80%	متوسطة	7
5	لدي قدرات مهنية لا يتم توظيفها	3.41	1.05	68.13%	مرتفعة	3
6	التزم بتعليمات مسؤولي المباشر، بهدف الحصول على مكافآت	2.85	1.28	57.07%	متوسطة	8
7	التزم بتعليمات مسؤولي المباشر خوفاً من العقاب	2.67	1.28	53.44%	متوسطة	10
8	يُقيّد مسؤولي المباشر حريتي في تحديد كيفية أداء مهامي	2.92	1.13	58.40%	متوسطة	6
9	يُسبب لي تدوير المسؤولين الشعور بعدم الاستقرار	3.74	1.10	74.87%	مرتفعة	1
10	يتحيز مسؤولي المباشر لبعض الموظفين دون غيرهم	3.46	1.30	69.13%	مرتفعة	2

من جدول (9) يمكن استخلاص ما يلي:

- إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السلبية جاءت بين المتوسطة والمرتفعة.
- حصلت الفقرة (9) على أعلى متوسط حسابي (3.74)، وبوزن نسبي (74.87%)، بينما حصلت الفقرة (7) على أدنى متوسط حسابي (2.67)، وبوزن نسبي (53.44%).
- حصلت الفقرة (9) "سبب لي تدوير المسؤولين في الشعور بعدم الاستقرار" على الترتيب الأول بدرجة مرتفعة، ووزن نسبي (74.87%)؛ ما يعني أن الموظفين يرغبون باستقرار مسؤولهم المباشر، الذي ينعكس على استقرارهم النفسي والعاطفي.
- وحصلت الفقرة (10) "يتحيز مسؤولي المباشر لبعض الموظفين، دون غيرهم" على الترتيب الثاني، بنسبة سلبية مرتفعة، ووزن نسبي (69.13%) مما يعني رؤيتهم لمسؤولهم المباشر، أنه متحيز للبعض.

- وحصلت الفقرة (5) "لدي قدرات مهنية لا يتم توظيفها، على الترتيب الثالث، بدرجة مرتفعة لتنظيم العواطف الإيجابية، وبوزن نسبي (68.13%)، أي شعور الموظف بوجود طاقات لديه لا يتم توظيفها في مكان العمل، ما يزيد العواطف السلبية لديه، مثل (الاستياء، والغضب، والتوتر بين الزملاء، والإحباط، وفقدان الحافز للعمل... الخ).

- وحصلت الفقرة (1) "يتم حجب بعض البيانات المرتبطة بمهامي" على الترتيب الرابع، وبدرجة متوسطة، ما يدل على أن نسبة لا بأس بها من المسؤولين يتبعون منهجية حجب البيانات، والمعلومات المهمة عن مرؤوسيه، ما يعني خلق ردة فعل الموظفين بعدم إطلاع المسؤول على البيانات التي يحتاجها، وقد وصفها فليبيت (2009)، "ببيئة فارغة معلوماتياً"، أي كلٌّ يحرص على الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات، مما يؤثر بشكل سلبي على صيرورة العمل، وتزيد من سوء الفهم والشائعات، التي ترفع مستوى القلق عند الموظفين، وعدم الشعور بالأمن الوظيفي، ولو في حالة حصول خطأ معين.

- وحصلت الفقرة (7) "التزم بتعليمات مسؤولي المباشر، خوفاً من العقاب" على المرتبة العاشرة في التنظيم السلبي، أي أن النتيجة تتجه باتجاه التنظيم الإيجابي أكثر من السلبي، فقد حصلت على وزن نسبي (53.44%)، بمعنى أن سبب التزام الموظف بالتعليمات ليس بسبب خوفه من المسؤول، وهذا أمر إيجابي، فالعلاقة، بين المسؤول ومرؤوسيه لا ينبغي أن تكون مبنية على الخوف من أية إجراءات عقابية، وهذا يعني احترام المسؤول لمرؤوسيه.

- وحصلت الفقرة (3) "يتم تكليفي بمهام أكبر من طاقاتي" على الترتيب التاسع في التنظيم السلبي، بوزن نسبي (56.87%)، أي أنها تميل إلى التنظيم الإيجابي، ويمكن تفسير ذلك: أن عينة الدراسة ترى وبدرجة متوسطة أن المسؤول لديه المقدرة على تكليف الموظفين بناءً على قدراتهم، ويمكن أن يكون السبب في ذلك محابة المسؤول لفئة معينة فلا يُحملها أكثر من طاقتها.

وتعزو الباحثة ذلك، إلى أن بعض العلاقات بين المسؤول ومرؤوسيه مبنية على العلاقات الاجتماعية والشخصية والمحسوبية، التي ينتج عنها سلوك غير إيجابي، أو النفور من ذلك الموظف، الذي لا يروق له، أو يخالفه بآرائه، وينتج عن ذلك أحد سلوكين: إما التحيز والمحابة، أو المجاملة، أو عدم الإنصاف، والتهميش والتنمر، فينجم عن ذلك شعور الموظف بالظلم، وغياب العدالة، وتشنج في العلاقات، وفي المقابل التزام الموظفين بالتعليمات ينبع من انتمائهم للعمل دون التفكير بالحوافز، أو الخوف من المسؤول، وأن القادة والمسؤولين هم فقط من يتمتعون بالسلطة والشرعية لتحديد

الأفكار السائدة والمعلومات، ويتوافق ذلك ودراسة (Shaturaev، 2022) التي بينت أن القادة يتمتعون بالسلطة وتحدي الأفكار السائدة ، ولديهم تجاوزات إدارية، وهم عبيد لمصالحهم الشخصية.

تحليل فقرات مجال "الاتصال"

استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، لكل فقرة من فقرات المجال: حيث قسمت المناقشة الى جزأين: الأول يتناول الفقرات الإيجابية التي يجب أن تظهر بقوة في الممارسات الإدارية، والثاني يتناول الفقرات السلبية التي يجب تجنبها في الممارسات الإدارية، وجاءت النتائج موضحة كما يلي:

• **الفقرات الإيجابية:**

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات الإيجابية في مجال "الاتصال"

م	الفقرات الإيجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	الترتيب
1	يوجد تواصل فعال بين مسؤولي المباشر والموظفين	3.36	1.16	67.13%	متوسطة	2
2	أجد سهولة بالتواصل مع القيادة العليا لمناقشة المشكلات الحاصلة بيني وبين مسؤولي المباشر	2.85	1.19	56.93%	متوسطة	10
3	يستطيع مسؤولي المباشر كسب المعارضين لصفه.	2.99	1.08	59.80%	متوسطة	9
4	يدافع مسؤولي المباشر عن الموظفين لدى القيادة العليا	3.15	1.31	63.07%	متوسطة	6
5	يمتلك مسؤولي المباشر مهارات الحوار مع مرؤوسيه	3.26	1.23	65.20%	متوسطة	3
6	تعليمات مسؤولي المباشر واضحة لي	3.59	0.98	71.73%	مرتفعة	1
7	يتعامل مسؤولي المباشر بعدل وشفافية للحد من الخلافات بين الموظفين	3.06	1.32	61.13%	متوسطة	7
8	يُنمي مسؤولي المباشر القدرة على توليد المنافسة الإيجابية بين مرؤوسيه	3.03	1.21	60.60%	متوسطة	8
9	يسمح مسؤولي المباشر بالتعبير عن الرأي	3.25	1.26	65.00%	متوسطة	4
10	يناقشني مسؤولي المباشر قبل اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي	3.16	1.22	63.13%	متوسطة	5

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي:

- إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الإيجابية جاءت بدرجات المتوسطة، باستثناء الفقرة (6) جاءت بدرجة مرتفعة.

- حصلت الفقرة (6) "تعليمات مسؤولي المباشر واضحة لي"، على أعلى متوسط حسابي (3.59)، وبوزن نسبي (71.73%)، وهذا يعكس مهارة وقدرة لدى غالبية المسؤولين على تعميم تعليماتهم بشكل واضح، ولا يشوبه غموض، وتعكس إدراكًا ومعرفةً بمرووسيه، وقدراتهم المتباينة والمتفاوتة من موظف لآخر، وهذا بدوره يُسهل على الموظفين فهم هذه التعليمات وتطبيقها لأنها قابلة للقياس، مما يُعزز شعورهم بالراحة والأمان.
- حصلت الفقرة (1) "يوجد تواصل فعال بين مسؤولي المباشر والموظفين" على الترتيب الثاني، ما يؤكد على وجود توافق في رأي العينة بين الفقرة (6) والفقرة (1) كون التعليمات واضحة، فترى العينة أن التواصل فعال فيما بينهم.
- أما الفقرة رقم (5) "يمتلك مسؤولي المباشر مهارات الحوار مع مرووسيه"، والتي جاءت بالترتيب الثالث للتواصل الإيجابي، والفقرة (9) "يسمح مسؤولي المباشر بالتعبير عن الرأي"، فهي تأتي مؤكدة على الفقرات بالترتيب الأول والثاني، وأن النمط الإداري غير مركزي.
- بينما حصلت الفقرة (2) "أجد سهولة بالتواصل مع القيادة العليا لمناقشة المشكلات الحاصلة بيني وبين مسؤولي المباشر" على أدنى متوسط حسابي (2.85)، وبوزن نسبي (56.93%)، أي أنها تميل باتجاه الاتصال السلبي، وهذا يدل على أن العينة ترى أن المسؤولين لا يعتمدون سياسة الباب المفتوح، ما يُثير العواطف السلبية لدى الموظفين، وخاصة عند المشكلات، وعدم قدرتهم على الوصول لقيادات أعلى للمساعدة في حل الخلاف، وهذا يتطلب فتح قنوات الاتصال بين الموظفين والمستويات العليا، لأن من شأن هذا دفع المسؤول ليكون أكثر عدالة في تعامله مع مرووسيه؛ مما يُعزز العواطف الإيجابية لديهم.
- وحصلت الفقرة (3) "يستطيع مسؤولي المباشر كسب المعارضين لصفه" الترتيب قبل الأخير، وعند مقارنة إجابات المبحوثين بالفقرات (5، 9) والتي تُشير إلى الاتصال الإيجابي للمسؤول المباشر مع مرووسيه، والسماح لهم بالتعبير عن الرأي، فيدل ذلك على أن تواصله مع فئة معينة من الموظفين، واعتماده على العلاقات الشخصية للمقربين، ولا يستطيع التعامل بمهنية، وكسب المعارضين له.
- أما الفقرة (8) "يُنمي مسؤولي المباشر القدرة على توليد المنافسة الإيجابية بين مرووسيه"، والتي جاءت بالترتيب الثامن للاتصال الإيجابي، أي ميلها باتجاه الاتصال السلبي، ما يدل على توليد المسؤول المنافسة السلبية بين الموظفين، وهذا ما يؤكد نتائج الفقرات السابقة.

تعزو الباحثة عدم اهتمام الإدارات العليا بمتابعة الإشكالات، والتباينات في الإدارات الأدنى، إلى واقع العمل من ضغوط ومسؤوليات، وتزايد المهمات لديهم، حيث لا يتوافر لهم الوقت لسماع هذه الشكاوى، وقد يكون السبب أيضاً، أن أغلب عينة الدراسة ترى أن تركيز الإدارة العليا ينصب على إصدار التعليمات الواضحة، أكثر من التركيز على العلاقات الإنسانية بين الموظفين وعواطفهم، وفي توجيه العمل وضبطه، وإلزام الموظفين أيضاً باتباع التسلسل الإداري، والاكتفاء بإيصال القرارات الواضحة في وقتها، وبالطرق الرسمية لجميع الموظفين؛ حتى يلزموا بها، ولو أنهم حاولوا كسب احترام مرؤوسيههم، والتواصل معهم، لقلل ذلك من الثثرة والقليل والقال، ونقدمهم للمسؤول في بيئة العمل، التي تزيد من العواطف السلبية، وتقلل العواطف الإيجابية لديهم، وتتفق هذه النتائج ودراسة (بلعيد، 2016)، بأن اتصال الموظفين بالإدارة يؤدي إلى التخفيف من النزاعات في العمل، ويُفعل العواطف الإيجابية لديهم من: (سعادة، والشعور بالأمن، .. إلخ). وتتفق ودراسة (البديري وآخرون، 2020)، التي كشفت نتائجها عن مستوى متوسط لفاعلية القرارات الإدارية.

● الفقرات السلبية:

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من

الفقرات السلبية في مجال "الاتصال"

م	الفقرات السلبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	الترتيب
1	يتم تهميشي بالحديث في الاجتماعات الرسمية	2.81	1.10	56.13%	متوسطة	6
2	ينظر مسؤولي المباشر نظرة دونية تجاه مرؤوسيه	2.70	1.40	53.93%	متوسطة	9
3	يسعى مسؤولي المباشر لخلق توتر بين زملائي في العمل	2.94	1.39	58.87%	متوسطة	4
4	يتبع مسؤولي المباشر سياسة قمع الآراء المخالفة	2.97	1.28	59.47%	متوسطة	3
5	يتعمد مسؤولي المباشر التقليل من شأني أمام الجهات العليا	2.72	1.36	54.47%	متوسطة	8
6	يتجاهل مسؤولي المباشر الموظفين الذين هم على خلاف شخصي معه	3.22	1.21	64.33%	متوسطة	2
7	يُيدي زملائي نقدهم للمسؤول عند عدم تواجده	3.46	1.10	69.20%	مرتفعة	1
8	يُرغمني مسؤولي المباشر على كسب وده للحصول على نفوذ أكبر	2.78	1.30	55.67%	متوسطة	7
9	أعاني من عدم التمكن من الدفاع عن نفسي عند تعرضي لعقوبة	2.87	1.33	57.40%	متوسطة	5

من جدول (11) يمكن استخلاص ما يلي:

- إن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السلبية جاءت بدرجات المتوسطة، باستثناء الفقرة (7) جاءت بدرجة مرتفعة.
- حصلت الفقرة (7) على أعلى متوسط حسابي (3.46)، وبوزن نسبي (69.2%)، بينما حصلت الفقرة (2) على أدنى متوسط حسابي (2.7)، وبوزن نسبي (53.93%).
- حصول الفقرة (7) "يُبدى زملائي نقدهم للمسؤول عند عدم تواجده" على الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، يدل ذلك على أن بيئة العمل غير صحية، ولا تسودها الشفافية وحرية النقاش، والنقد التعبير عن الرأي، حتى لو تعارض مع رأي المسؤول؛ ما يجعل الموظف يلجأ للتنفيس والاستغابة والثرثرة عندما يغيب المسؤول عن موقع العمل، وهذا يخلق بيئة للقليل والقال، ونقل الأحاديث وتأويلها والانشغال في التحقق من صحتها، ما يُشكل بيئة مناسبة لنمو العواطف السلبية، ليس فقط بالعلافة بالمسؤول، ولكن بين الموظفين، وعلاقتهم ببعضهم البعض.
- وحصلت الفقرة (6) "يتجاهل مسؤولي المباشر الموظفين الذين هم على خلاف شخصي معه" على الترتيب الثاني من فقرات الاتصال السلبية، وذلك يتوافق ونتيجة فقرة (3) "يستطيع مسؤولي المباشر كسب المعارضين لصفه" التي حصلت على الترتيب قبل الأخير في فقرات الاتصال الإيجابية، ما يدل على اعتقاد عينة الدراسة، بأن المسؤول المباشر يتجاهل أي موظف على خلاف شخصي معه، أو لديه رأي مخالف للمسؤول، ويتوافق أيضاً والفقرة (4) "يتبع مسؤولي المباشر سياسة قمع الآراء المخالفة"، وحصلت على الترتيب الثالث، وتعزو الباحثة ذلك للاعتقاد السائد لدى المسؤولين أن قراراتهم سليمة دوماً، ويجب عدم مخالفتها أو الاعتراض عليها، وعدم تقبل النقد، حتى لو كان نقدًا بناءً، كنوع من تأكيد سلطتهم ونفوذهم واستقوائهم.
- أما الفقرة (2) "ينظر مسؤولي المباشر نظرة دونية تجاه مرؤوسيه" التي جاءت بالترتيب الأخير، والفقرة (5) "يتعمد مسؤولي المباشر التقليل من شأنى أمام الجهات العليا" بالترتيب قبل الأخير، والفقرة (8) "يُرغمني مسؤولي المباشر على كسب وده للحصول على نفوذ أكبر" جاءت بالمرتبة السابعة لفقرات الاتصال السلبي؛ ما يعني اقترابها من الاتصال الإيجابي بدرجة متوسطة، ويمكن أن يكون السبب هو، ثقافة المسؤول بأن سلطته تأتي من إظهار قيمته، والتقليل من قيمة مرؤوسيه، ورغبتهم الدائمة في كسب وده.
- وتعزو الباحثة نتيجة هذه الفقرات، إلى أن نسبة مرتفعة من المسؤولين يحكمهم الجانب الشخصي الانطباعي في علاقتهم مع مرؤوسيه، وضعف القدرة على مراعاة الفروق الفردية،

والتعامل بعدالة ومهنية مع جميع الموظفين، كما أن بعضهم يستسهل العلاقة مع الموظفين الذين يجمالونه، أو ينجح في كسب ودهم، في حين يتجنب، أو يُهمل، أو يعامل بجفاء الموظفين الذين يختلفون معه في الرؤية، أو المفاهيم، أو القضايا الاجتماعية، أو يتناقضون معه بسماتهم الشخصية، كل هذا ينعكس على عواطف الموظفين، التي تزيد من الإحباط والغضب والشعور بالظلم..... إلخ).

تحليل فقرات مجال "تقييم الأداء"

استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة

المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء"

م	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	الترتيب
1	يوجد في الوزارة نظام تقييم عادل	300	2.51	1.15	50.20%	منخفضة	8
2	يُقدم مسؤولي تغذية راجعة لمروسيه عن أدائهم	300	3.01	1.19	60.27%	متوسطة	2
3	يقيم مسؤولي المباشر الموظفين بمهنية	300	2.94	1.34	58.80%	متوسطة	3
4	بنود نظام تقييم الأداء تعكس تفاصيل المهام التي أقوم بها	300	2.76	1.26	55.13%	متوسطة	6
5	يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء الموظفين في القرارات الإدارية (الترقية أو العقوبة)	300	2.65	1.21	52.93%	متوسطة	7
6	يتم بناء البرامج التدريبية اعتمادًا على نتائج تقييم الأداء للموظفين	300	2.44	1.09	48.87%	منخفضة	9
7	يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل	300	2.40	1.10	47.93%	منخفضة	10
8	يساعدني مسؤولي المباشر على علاج نقاط ضعفي في العمل	300	2.85	1.15	57.07%	متوسطة	5
9	يتم تقييم الأداء للموظفين بناءً على المعلومات المخزنة عنهم طوال السنة	300	2.92	1.21	58.33%	متوسطة	4
10	أشعر بالرضا عن تقييم أدائي للعام الماضي	300	3.20	1.25	64.00%	متوسطة	1
	تقييم الأداء	300	2.77	0.97	55.35%	متوسطة	

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- إن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بين المتوسطة والمنخفضة، وجاء المجال ككل بدرجات تحقق متوسطة.
- حصلت الفقرة (10) على أعلى متوسط حسابي (3.2)، وبوزن نسبي (64%)، بينما حصلت الفقرة (7) على أدنى متوسط حسابي (2.4)، وبوزن نسبي (47.93%).
- حصل المجال ككل على متوسط حسابي (2.77)، وبوزن نسبي (55.35%)، وبدرجة تحقق متوسطة، وهذا يعني أنه يوجد موافقة بدرجة متوسطة، من قبل عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة سبب حصول فقرة (10) "أشعر بالرضا عن تقييم أدائي للعام الماضي" على الترتيب الأول، إلى عملية التقييم، وطبيعة نموذج تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية، الذي كفل للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه، وحقه في الاعتراض إن شعر بالظلم، في الوقت الذي يعمل فيه المسؤولون على تصوير الأمور على غير حقيقتها، وتقديم الجانب الانطباعي والعلاقات الشخصية على العلاقات المهنية، حيث يحرصون على إرضاء الموظفين، بوضع تقديرات مرتفعة ومُرضية لهم، تجنبًا للاصطدام بهم، وبما يعكسه ذلك من توتر في أجواء العمل وبيئته، وكذلك تجنبًا للمساءلة، إذا كان هناك من يعترض على تقييم أدائه، واضطرار المسؤول للدخول في جدال جوهره الدفاع عن تقييمه لمروسيه.

- وحصلت الفقرة (2) "يُقدم مسؤولي تغذية راجعة لمروسيه عن أدائهم" على الترتيب الثاني في فقرات تقييم الأداء، وبدرجة متوسطة، ما يدل على التزام بعض المسؤولين المباشرين بنظام تقديم التغذية الراجعة لمروسيهم.

- أما الفقرة (3) "يُقيم مسؤولي المباشر الموظفين بمهنية"، فقد حصلت على الترتيب الثالث بدرجة متوسطة، بوزن نسبي (58.80%)، ما يعني أن عينة الدراسة ترى أن تقييم غالبية المسؤولين ليس مهنيًا، ويمكن تفسير ذلك كون العلاقات بين المسؤول ومروسيه تحكمها العلاقات الشخصية والمحابة، وهذا يتفق مع دراسة (فلييت، 2009) الذي يوجه المسؤولين إلى استخدام قائمة تدقيق؛ لتقييم الموظفين ليكون التقييم مهنيًا.

- أما فقرة (7) "يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل"، فقد حصلت على أدنى ترتيب، وبدرجة منخفضة، ويدل ذلك على قناعة عينة الدراسة، بدرجة مرتفعة، أن نموذج

تقييم الأداء الوظيفي لا يراعي المعايير المهنية العلمية، التي ينبغي أن تتضمن مراعاة الجوانب النفسية، وبشكل عام يمكن الادعاء أن هذا النموذج يفتقد للمهنية، والعدالة في التقييم.

- والفقرة (6) "يتم بناء البرامج التدريبية اعتمادًا على نتائج تقييم الأداء للموظفين"، تُظهر قناعة عينة الدراسة أن البرامج التدريبية لا تُبنى على نتائج تقييم الأداء.

ومن جانب آخر ترى الباحثة أن نموذج تقييم الأداء المعتمد في وزارة التربية والتعليم والصادر عن ديوان الموظفين العام يُطبق على جميع فئات الموظفين، دون مراعاة خصوصية وسمات كل وظيفة وما يميزها عن غيرها من الوظائف، فمثلاً (المهندس، والمشرّف) يتم تقييمهم وفق ذات النموذج، وفي حالة كهذه مطلوب من المسؤول وضع علامات لبعض البنود لا تتناسب والمهام التي يقوم بها ذلك الموظف، وهذا كله يزيد من العواطف السلبية والإحباط والتوتر والشعور بالظلم، بدلاً أن تكون الأولوية للاستقرار العاطفي، والعواطف الإيجابية.

واتفقت نتائج تقييم الأداء ونتائج دراسة (رجم ومناصرية، 2018)، التي أكدت بعدم توظيف نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية. وتتفق نتائج الدراسة ودراسة (الدعيس، 2018) بأن نتائج محور تقييم الأداء جاءت ضعيفة، ودراسة (زهران، 2020)، التي من أهم نتائجها ضعف اهتمام المديرين بتوفير نظام دوري لتقييم أداء العاملين، ودراسة (القرالة، 2018)، التي بينت أن آلية التقييم الوظيفي، لا تأخذ الظروف البيئية في التقارير السنوية بعين الاعتبار، ودراسة (Sultana، 2022)، بأن ما نسبته (6.52%) أجابوا بعدم وجود دليل نظام، يُسهل متابعة أداء الموظفين.

تحليل فقرات مجال " التحفيز "

استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المجال: حيث قسمت المناقشة إلى جزأين: الأول يتناول الفقرات الإيجابية التي يجب أن تظهر بقوة في الممارسات الإدارية، والثاني يتناول الفقرات السلبية، التي يجب تجنبها في الممارسات الإدارية، وجاءت النتائج موضحة كما يلي:

• الفقرات الإيجابية:

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات الإيجابية في مجال "التحفيز"

م	الفقرات الإيجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	الترتيب
1	سبق لي أن تلقيت مكافأة عن أدائي المتميز	2.06	1.12	41.27%	منخفضة	10
2	يهتم مسؤولي المباشر بتقديم الحوافز المعنوية للموظفين	2.32	1.17	46.47%	منخفضة	7
3	يستخدم مسؤولي المباشر التعزيز الإيجابي لمروسيه أمام الآخرين	2.93	1.31	58.53%	متوسطة	4
4	نظام الحوافز المعتمد يشجعني على التطور الذاتي.	2.37	1.17	47.47%	منخفضة	6
5	يُقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل	3.12	1.34	62.33%	متوسطة	2
6	يدعم مسؤولي المباشر الإبداعات الإيجابية	3.13	1.32	62.67%	متوسطة	1
7	تمتاز سياسة الوزارة باختيار الكفاء بالترقيات	2.13	1.10	42.53%	منخفضة	9
8	تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل	2.01	1.04	40.13%	منخفضة	11
9	يحرص مسؤولي المباشر على تنفيذ برامج ترفيهية بهدف التفرغ النفسي للموظفين	2.19	1.05	43.80%	منخفضة	8
10	يسمح مسؤولي المباشر بتطبيق المهارات التي تدرت عليها	3.10	1.12	62.07%	متوسطة	3
11	يتوفر دورات تدريبية تلئم متطلبات عملي	2.61	1.17	52.13%	متوسطة	5

من جدول (13) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الإيجابية جاءت بدرجات بين المتوسطة والمنخفضة.
- حصلت الفقرة (6) على أعلى متوسط حسابي (3.13)، وبوزن نسبي (62.67%)، بينما حصلت الفقرة (8) على أدنى متوسط حسابي (2.01)، وبوزن نسبي (40.13%).
- وقد جاءت الفقرة (6) "يدعم مسؤولي المباشر الإبداعات الإيجابية" بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي (62.67%)، وبدرجة "متوسطة، ويمكن إيعاز سبب الحصول على الدرجة متوسطة أن هناك تفاوتاً في الممارسات الإدارية لدى المسؤولين، ويمكن تقسيمهم إلى قسمين: الأول من لا يكثر بتقدير مروسيه، أو تشجيعهم على الإبداع، والثاني من يهتم بهذا الأمر، ويتجلى

ذلك بمشاركة بعض الموظفين في المسابقات التي تعقدها الوزارة، مثل الإنجاز والتميز أو مسابقات الأبحاث التربوية، ومنهم من يفوز بمراتب عليا، مما ينعكس على شعورهم بالرضا، وزيادة عواطفهم الإيجابية.

- وحصلت الفقرة (5) "يُقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل" على الترتيب الثاني، بوزن نسبي (62.33%)، وبدرجة "متوسطة" أيضاً بكونها فقرة إيجابية، ما يدل على نسبة متوسطة من العينة ترى أن المسؤول المباشر يُقدر جهود مرؤوسيه في العمل، وهذا يزيد الدافعية، والرضا الوظيفي، ويُفعل العواطف الإيجابية.

- أما الفقرة (10) "يسمح مسؤولي المباشر بتطبيق المهارات التي تدربت عليها"، فقد حصلت على الترتيب الثالث، بوزن نسبي (62.07%)، وبدرجة "متوسطة"، والترتيب الرابع فقرة (3) "يستخدم مسؤولي المباشر التعزيز الإيجابي لمرؤوسيه أمام الآخرين"، التي جاءت بوزن نسبي (58.53%)، وبدرجة "متوسطة".

- في حين حصلت الفقرات (9) "يحرص مسؤولي المباشر على تنفيذ برامج ترفيهية بهدف التفرغ النفسي للموظفين"، والفقرة (2) "يهتم مسؤولي المباشر بتقديم الحوافز المعنوية للموظفين"، والفقرة (4) "نظام الحوافز المعتمد يشجعني على التطور الذاتي"، جميعها على درجة منخفضة.

- وحصلت فقرة (1) "سبق لي أن تلقيت مكافأة عن أدائي المتميز" على الترتيب قبل الأخير، وجاءت بوزن نسبي (41.27%)، وبدرجة منخفضة، ما يدل على أن نظام الحوافز غير مطبق في الوزارة، إلا على نطاق ضيق، ولقطة محدودة.

- وجاءت الفقرة (7) "تمتاز سياسة الوزارة باختيار الكفاء بالترقيات"، بدرجة منخفضة أيضاً. ويُعزى ذلك بأن الترقيات لا تتم بشكل عادل، ولا يوجد نظام حوافز واضح، ما يُثير عواطف الموظفين السلبية كالأحباط وغيرها.

- أما فقرة (8) "تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل"، فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (40.13%) ودرجة منخفضة، ما يعني أن هناك ما يقابله بحدود (60%) لم تتحقق، وهذه نسبة كبيرة، وأن مرجعية المحك (1.40) منخفضة. والملاحظ من نتيجة هذه الفقرة والتي تُعد جزءاً مهماً من التحفيز الإيجابي، فحصولها على الترتيب الأخير بالتحفيز الإيجابي يدل على أن عملية الترقية التي تحصل غير عادلة من وجهة نظر عينة الدراسة،

الأمر الذي له الأثر البالغ على عواطف الموظفين، وشعورهم بالإحباط، أو عدم الثقة بالمسؤولين عند ترقيةهم.

إن جميع فقرات الحوافز الإيجابية تتفاوت بين درجات المتوسط والمنخفض، من وجهة نظر عينة الدراسة (موظفي وزارة التربية والتعليم)، ما يشير إلى غياب نظام حوافز عادل، أو أن نظام الحوافز المعتمد في الوزارة، لا يلبي طموح ورضا عينة الدراسة، التي تنتظر تقديرًا أفضل لعملها وعطائها، حيث إن نظام الحوافز يُعتبر واحدًا من عناصر تعزيز العواطف الإيجابية.

وانتفتت نتائج مجال التحفيز الإيجابي، ونتائج دراسة (رجم وآخرون، 2019) التي أكدت على عدم ارتكاز الترقيات على نتائج تقييم الأداء، ونظام الترقيات غير واضح، وكذلك دراسة (القرالة، 2018)، التي كانت من نتائجها أن نظام الحوافز، والمكافآت التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لا تتناسب مع توقعات العاملين فيها، ودراسة (البدوي، 2021) في فقرة توفير دورات تدريبية وفقًا للاحتياجات جاءت بنسبة (67%) بدرجة متوسطة) أما الفقرة في هذه الدراسة التي أكدت أن "يتوافر دورات تدريبية تلائم متطلبات عملي"، جاءت بنسبة (52.13%)، وبدرجة متوسطة.

• الفقرات السلبية:

جدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات السلبية في مجال "التحفيز"

م	الفقرات السلبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة المحكية	الترتيب
1	يُقدم مسؤولي المباشر المكافآت لجميع الموظفين بالتساوي مما يعيق أدائي	2.42	0.87	48.47%	منخفضة	3
2	يعطيني مسؤولي وعودًا وأمالًا غير حقيقية	2.88	1.21	57.67%	متوسطة	1
3	يضع مسؤولي المباشر العوائق أمام تطوري المهني	2.87	1.33	57.40%	متوسطة	2

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السلبية جاءت بدرجات المتوسطة باستثناء الفقرة (1) جاءت بدرجة منخفضة.
- حصلت الفقرة (2) "يعطيني مسؤولي وعودًا وأمالًا غير حقيقية"، على أعلى متوسط حسابي (2.88)، وبوزن نسبي (57.67%)، وبدرجة متوسطة.

- بينما حصلت الفقرة (1) "يُقدم مسؤولي المباشر المكافآت لجميع الموظفين بالتساوي مما يعيق أدائي"، على أدنى متوسط حسابي (2.42)، وبوزن نسبي (48.47%)، وبدرجة منخفضة. وبذل ذلك على تقارب في إجابات عينة الدراسة التي تُفيد بأن مكافأة جميع الموظفين تجري بوضعهم في سلة واحدة، دون سعي المسؤولين إلى نشر ثقافة تقدير كلٍّ حسب جهده وإنجازه وتفانيه، أو ملاحظة الفروق الفردية بينهم، وقد يبدو السبب أيضاً وجود رسالة أمام الموظف، وأمانه وظيفية غير مرتبطة بالحوافز، ويُعزى ذلك أيضاً إلى قلة الحوافز المقدمة للموظفين، فهم لم يَمروا بتجربة إعطاء حوافز للجميع دون تمييز.

- في حين حصلت الفقرة (3) "يضع مسؤولي المباشر العوائق أمام تطوري المهني" على الترتيب الثاني، وبدرجة متوسطة، أي ما نسبته (57.4%) من عينة الدراسة ترى أن المسؤول المباشر له دور سلبي، ويضع العوائق التي تحد من تطور الموظف المهني، وهذا يخالف العرف في المؤسسات كون الأصل في المسؤول هو توجيه المرؤوسين، ومعالجة ضعفهم، والسماح لهم بالتطور، ولكن جاءت النتيجة لهذه الفقرة، بما يخالف الأعراف المتعارف عليها وخاصة في المؤسسات.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرات السلبية إلى الفقرة (2) "يعطيني مسؤولي وعوداً وآمالاً غير حقيقية"، التي جاءت أعلى نسبة بين الفقرات السلبية للتحفيز، وبدرجة متوسطة إلى أن بعض المسؤولين يعطون وعوداً غير حقيقية للموظفين، ثم لا يتمكنون من تنفيذها، ما يسبب الشعور بالإحباط، وعدم الراحة، وعدم الثقة بالمسؤول، وهي من العواطف السلبية في مكان العمل.

واتفقت النتائج المتعلقة بالتحفيز مع نتائج دراسة (ميمي وسويطي، 2019) التي أكدت على نسبة منخفضة في القرارات المتعلقة بالترقية، والنقل، والحوافز، والمكافآت، وعدم استخدام نتائج تقييم الأداء بما يكرس العدالة في اتخاذ القرارات، وعدم تغطية عملية التقييم سلوكيات الموظفين وأخلاقياتهم، ودراسة (مصبح، 2016) التي أكدت على منح الموظف المميز علاوة تشجيعية، جاءت بدرجة ضعيف، وبوزن نسبي (39%)، وجاء نظام الحوافز المعنوي بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (Elumah, et al., 2016)، التي أشارت إلى مستوى كافٍ من الحوافز لموظفي الجامعات النيجيرية، وخاصة الحوافز المادية، ودراسة (القرالة، 2018)، التي أشارت إلى أن الحوافز والمكافآت المقدمة من وزارة التربية والتعليم جنوب الأردن لا تتناسب وتوقعات العاملين فيها، ودراسة البدوي، (2021)، التي جاءت الحوافز بالترتيب الأخير لنتائجها.

وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (بدوي، 2021)، التي أكدت على أن التكريم للمميزين، جاء بدرجة عالية.

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

إجابة السؤال الثاني: والذي ينص على: "ما أهم الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم، الواجب توافرها لدى المسؤولين؟"، وذلك من خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح الأول في نهاية الاستبانة، والذي كان نصه: ما الممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤول وتثير العواطف الإيجابية لديك، مثل: (الشعور بالسعادة، والأمان ... إلخ) في العمل؟ والنتائج موضحة فيما يلي:

جدول (15) إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح، حول أهم الممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤول وتزيد من العواطف الإيجابية لديه في العمل:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الفقرة
19.2%	53	الاحترام المتبادل والعلاقة الايجابية الطبية بين المسؤول والموظفين، والتعامل بمهنية وعدل ومساواة بين الموظفين، وعدم التحيز لأشخاص محددين أو المحسوبية ودون تغليب المصالح الشخصية
17.8%	49	انجاز المهام الموكلة على أكمل وجه في الوقت المناسب، وبيان أثرها الإيجابي على ميدان العمل، دون معيقات من المسؤولين
17.5%	48	تقدير الجهود المبذولة والمساندة من مسؤولي المباشر على إنجاز العمل والثناء عليها
16.4%	45	توفير المسؤول جو عمل يتميز بالتعاون بين الزملاء والعمل بروح الفريق، والراحة والصدق وتبادل الخبرات بعيداً عن الخبث،
6.4%	17	لا يوجد تقدير ولا حوافز ولا ترقية ولا حتى تعزيز نفسي وشفوي
6.4%	17	الحصول على التحفيز الإيجابي والتعزيز المعنوي، والترقية المناسبة لميولي وتميزي.
4%	10	أقوم بمهامي قاصداً بذلك رضا الله (الاخلاص في العمل والضمير الحي)
4%	10	إعطاء الموظف الصلاحيات الكاملة في إنجاز عملي كما أراه مناسباً لتطوير العمل.
2.5%	7	كسر الروتين وتجديد بعض مهام العمل
2.1%	6	التقييم المهني والحصول على التغذية الراجعة، ومعرفة مواطن الضعف والقوة.
1.5%	4	المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، نعتبر أنفسنا قادة في العمل
1.5%	4	العمل في مجال تخصصي، وثبات المهام الموكلة بها
1.1%	3	انتهاء ساعات الدوام، وغياب مسؤولي المباشر
0.7%	2	نزول الراتب
100%	275	المجموع

بالنظر إلى استجابات عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤول وتثير العواطف الإيجابية لديهم مثل: (السعادة، والأمان.. إلخ)، وفي ضوء ما تم رصدده وفرزه من إجابات، تبين حصول الفقرات الآتية على أعلى تكرار ونسبة مئوية، وهي: فقرة: " الاحترام المتبادل والعلاقة الايجابية الطبية بين المسؤول والموظفين، والتعامل بمهنية وعدل ومساواة بين الموظفين، وعدم

التحيز لأشخاص محددين أو المحسوبية ودون تغليب المصالح الشخصية " على أعلى نسبة مئوية (19.2%)، أما الفقرة "إنجاز المهام الموكلة على أكمل وجه في الوقت المناسب، وبيان أثرها الإيجابي على ميدان العمل، دون معيقات من المسؤولين"، فقد حصلت على الترتيب الثاني ؛ بنسبة (17.8%)، بعدد تكرارات (49) من إجمالي (275)، والفقرة "تقدير الجهود المبذولة والمساندة من مسؤولي المباشر على إنجاز العمل والثناء عليها" جاءت بنسبة (17.5%)، وعدد تكرارات (48)، أما الفقرة " توفير المسؤول جو عمل يتميز بالتعاون بين الزملاء والعمل بروح الفريق، والراحة والصدق وتبادل الخبرات بعيداً عن الخبث " فقد حصلت على نسبة (16.4) وبتكرارات عدد (45) من أفراد العينة.

ويمكن إجمال ذلك، أن أكثر ما يؤثر العواطف الإيجابية لدى عينة الدراسة من ممارسات المسؤول هي (الاحترام، العدل والتعامل بمهنية وعدل، وإنجاز مهامها دون معيقات، وتقدير الجهود، والعمل بروح الفريق) مما يؤكد أهمية تركيز المسؤول على ممارساته الإدارية التي تنعكس على عواطف الموظف الإيجابية.

ويُعزى ذلك إلى إحساس عينة الدراسة بأهمية سلوكيات المسؤول وعلاقته المباشرة مع مرؤوسيه، والتي لها الدور الكبير في سعادتهم المؤسسية، حيث أن العلاقات الجيدة بين المسؤول ومرؤوسيه، وبين الزملاء، ضرورية، وكل موظف يحتاجها حتى يصبح العمل أكثر متعة، واثراً عاطفياً، وراحة نفسية، وذلك يتوافق ودراسة (Weerakkody, & Jayarathna, 2014) التي تؤكد على أهمية تقدير جهود الموظفين، ودراسة (سليمان، 2021)، التي تؤكد على أهمية المحافظة على العلاقات الإيجابية بين المسؤول ومرؤوسيه، وتفعيل الحوافز المعنوية، ودراسة (زهران، 2021)، التي تؤكد على أهمية جمع المسؤول البيانات والمعلومات عن مرؤوسيه، ومعرفة مدى إنجازاتهم،

ترى الباحثة أهمية نشر ثقافة الشفافية، والعدالة في الوزارة من خلال سلوكيات المسؤول بعدم المحاباة، والميل للعلاقات الشخصية والتكتلات، وخدمة مصالحه الشخصية، ولو كان هناك نظام بمعايير واضحة وثابتة، لأسس اختيار المسؤولين، والترقيات؛ وإعطاء الفرصة للموظفين المميزين الترشح لشغل الوظائف الإشرافية، فإنه يتم اختيار الكفاء بناءً على قاعدة (الجدارة والاستحقاق)، والذي يمتلك مهارات قيادية، ما يؤدي إلى اختيار مسؤول مهني لديه القدرة على أداء مهامه بحيادية، ومعاملات إنسانية لمرؤوسيه، وبالمقابل موظف، يشعر بالراحة والأمان والسعادة المؤسسية، وجميع العواطف الإيجابية المنشودة.

إجابة السؤال الثالث: والذي ينص على: "ما أهم الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف السلبية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الواجب على المسؤولين تجنبها؟" وذلك من خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح الثاني في نهاية الاستبانة، والذي كان نصه: ما الممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤول وتثير العواطف السلبية لديك، مثل الشعور (بالقلق، والضغط النفسي والإحباط ... الخ) في العمل؟ والنتائج موضحة فيما يلي:

جدول (16) إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح، حول أهم ما يُثير العواطف السلبية لديه في العمل

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الفقرة
22.85 %	65	عدم تقدير الجهود المبذولة أو نسبها للآخرين. وعدم تقديم حوافز للمتميزين.
20.3 %	58	مسؤول غير مهني يتعامل (بتنمر وفوقية، وتمييز وتحيز والعمل بمكائيل على أساس العلاقة الشخصية، ويضع العراقيل في العمل من تحجيم الموظف، وإخفاء معلومات بما يتعلق بالعمل)
17.35 %	49	إشاعة المسؤول لأجواء الشللية والمحسوبيات والمحاباة والمؤامرات، والسماح للوصوليين، والتملق، والنفاق. والغيرة والحسد والمنافسة غير الإيجابية بين الزملاء. والتنافر بين الأقسام والموظفين حيث الجميع يشكو من الجميع،
9 %	26	إهمال أو تجاهل المسؤول إنجازاتي وإخلاصي بالعمل وتقزيمها يشعروني بالإحباط
9 %	26	الترقيات (غير عادلة، وغير نزيهة، تتم تبعاً لأهواء المسؤولين، والوساطة)
6.6 %	19	الدوام المكتبي لساعات طويلة دون مهام أو دون تخطيط، والعمل الروتيني غير المهم)
5.2 %	15	الظلم بشكل عام، وعدم التقييم بمهنية.
2.75 %	8	الانتقاد السلبي وغير البناء، والحكم المسبق دون النظر إلى عملي. والوقوف عند الخطأ وكأنه كارثة.
2.5 %	7	كثرة أعباء العمل المطلوب إنجازها في وقت قصير، وعدم توفر ميزانيات لتنفيذ المهام.
1.5 %	4	وجود مدير يقاوم التغيير ولا يقبل أي فكر حر.
1 %	3	عندما تتخذ القرارات والتعليمات في الوزارة من أشخاص غير ملمين بعمل المديرية وبعيدة عن الواقع دون الرجوع للميدان.
1 %	3	التهاون مع الفاشلين اتقاء لشهرهم
0.7 %	2	إنهاء تكاليفي
100 %	285	المجموع

بالتأمل باستجابات عينة الدراسة حول السؤال المفتوح في نهاية الاستبانة حول الممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤول وتثير العواطف السلبية لديهم مثل: (القلق، والضغط النفسي،

والإحباط)، وفي ضوء ما تم رصده من بيانات من تكرارات ونسبة مئوية لهذه الاستجابات، تبين ما يأتي:

أن الفقرة "عدم تقدير الجهود المبذولة أو نسبها للآخرين، وعدم تقديم حوافز للمتميزين." حصلت على الترتيب الأول، بنسبة مئوية (22.85%)، وعدد تكرارات (65) من مجموع كلي (285) مستجيب. أما الفقرة "مسؤول غير مهني يتعامل (بتنمر وفوقية، وتمييز وتحيز والعمل بمكيالين على أساس العلاقة الشخصية، ويضع العراقيل في العمل من تحجيم الموظف، وإخفاء معلومات بما يتعلق بالعمل) فقد حصلت على الترتيب الثاني بنسبة مئوية (20.3%)، وعدد تكرارات (58).

والفقرة "إشاعة المسؤول لأجواء الشللية، والمحسوبيات، والمحابة، والمؤامرات، والسماح للوصوليين، والتملق، والنفاق، والغيرة، والحسد، والمنافسة غير الإيجابية بين الزملاء، والتنافر بين الأقسام والموظفين حيث الجميع يشكو من الجميع"، جاءت بالترتيب الثالث، بنسبة مئوية (17.35%) وتكرارات (49).

ويُعزى ذلك أن عينة الدراسة تجد أن بعض المسؤولين بحاجة إلى تطوير في بعض الممارسات الإدارية التي تؤدي إلى إحباط مرؤوسيه، حيث عدم تقدير الجهود من أهم أسباب الإحباطات، إضافة إلى التمييز وعدم المهنية في العلاقات الاجتماعية، والمهنية بين المسؤول ومرؤوسيه، وترى الباحثة ومن خلال النتائج أن بعض المسؤولين يستمتع لمرؤوسيه، ويسمح لهم ينقل أخبار الموظفين ما يوقع الخلافات، ويثير الغضب، وينتشر الكره والبغضاء والتوتر في العمل، وتصبح بيئة نفسية غير صحية، وأن بعض الموظفين يتملقون لمن هم أعلى منصباً بهدف الحصول على ترفقات، أو مكانة خاصة، وهذا يتفق ودراسة (Nargunde, 2013) التي تركز على العلاقات في العمل، وعلى أهمية تقدير جهود الموظفين والتواصل معهم، وتواضع المسؤولين، وخلق الثقة بين الزملاء، وعلى الموظفين أن يدركوا أهمية الحفاظ على علاقات جيدة مع زملائهم، دراسة (سليمان، 2021)، التي تؤكد على أهمية مراعاة الصدق والعدل والشفافية في إعطاء المكافآت، والحوافز؛ مما يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً، ودراسة (سليم، 2019)، التي تركز على أهمية تنمية مهارات المسؤولين بشكل أفضل، ودراسة (كعكي والنصير، 2021)، التي أظهرت عدة أشكال من التنمر الإداري في بيئة العمل، مثل: (عدم التقدير، وتقليل قيمة العمل الذي يتم إنجازه، وبيئة تسودها الشللية الوظيفية).

ويتوافق البند "عدم تقدير الجهود المبذولة للمتميزين والحريصين على العمل" والذي حصل على أعلى نسبة مئوية، في هذا السؤال، والفقرة (5) "يُقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل"، التي حصلت على الترتيب الثاني، بوزن نسبي (62.33%) بدرجة "متوسطة" أيضاً لكونها فقرة إيجابية، ما يدل على نسبة متوسطة من العينة، ترى أن المسؤول المباشر يُقدر جهود مرؤوسيه في العمل، وبالتالي يزيد الدافعية والرضا الوظيفي، ويُفعل العواطف الإيجابية.

إجابة السؤال الرابع: والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)؟"، تمت الإجابة من خلال اختبار الفرضيات.

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مقياس واقع الممارسات الإدارية، المثيرة للعواطف، تعزى إلى الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، استخدم اختبار "t- لعينتين مستقلتين"، والجدول (22) يوضح ذلك.

جدول (17): نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير الجنس

القياس	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة Sig	الدلالة
التنظيم	أنثى	199	2.91	0.85	3.016	.001	دالة
	ذكر	101	3.21	0.77			
الاتصال	أنثى	199	2.99	1.05	3.141	.0005	دالة
	ذكر	101	3.37	0.84			
تقييم الأداء	أنثى	199	2.67	0.99	2.424	.008	دالة
	ذكر	101	2.96	0.90			
التحفيز	أنثى	199	2.62	0.87	2.321	.010	دالة
	ذكر	101	2.86	0.73			
اجمالي المقياس	أنثى	199	2.80	0.90	2.858	.002	دالة
	ذكر	101	3.10	0.76			

من النتائج الموضحة في جدول (17)، يتبين أن قيم (t) لجميع المجالات والمقياس ككل جاءت دالة؛ حيث أن قيم Sig جاءت أقل من 0.01، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك، وعند المقارنة بالواقع، ونسب تواجد المرأة في المراكز القيادية ووظائف الفئات العليا في الوزارة، التي تشير إلى أن الأنثى لا تأخذ حقها، وخاصة في القيادة والمراكز العليا فغالبيتهم ذكور، ما يؤدي إلى إنصاف الذكور، ومن إحصائية وزارة التربية، فإن الوكلاء المساعدين جميعهم ذكور، أما المديرون العامون، ورؤساء الوحدات عددهم (32) منهم (27) ذكورًا، و(5) إناث أي ما نسبته (84%) ذكورًا، ويعكس ذلك واقعًا ليس في وزارة التربية والتعليم فقط، إنما في كل مؤسسات الدولة.

وقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما جاءت به الدراسات الآتية:

دراسة (زريقات وسليمان، 2022)، التي أظهرت نتائجها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، ودراسة (الفليت، 2012)، التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع، لصالح الذكور، عند تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، ودراسة (شراب، 2015)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة (الكوري وآخرون، 2022)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، والتي فسرها الباحثون بأن الذكور أكثر قدرة على الفصل بين الحياة الشخصية والعمل، أما دراسة (أبو قليبين، 2019)، فقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسات الإدارية، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات الآتية التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على استجابات لعينة دراسة (المخامرة، 2022)، و(البدوي، 2021)، و(الدعيس، 2018)، و(أبو سمرة، 2012)، ودراسة (الدعيس، 2018).

واختلفت أيضًا ونتائج الدراسات الآتية: التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح (الإناث): دراسة (الضميريات والمصري، 2021)؛ حيث فسرت الباحثتان ذلك، بسبب ميل الإناث إلى التواصل أكثر من الذكور، خلال الاجتماعات الرسمية، وتبادل الزيارات بمختلف المناسبات، ما زاد في تقدير مجال القيادة بالحب لديهنّ، ودراسة (المزاودة، والداود، 2018)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المدرسية، في مدارس لواء

البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، لمبادئ القيادة بالحب، ودراسة (عبيدات، 2018)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة في إدارة الغضب، تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة (العزى وآخرون، 2017)، وجود معيقات الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى المديرين بدرجة متوسطة وفروق بالمعيقات المؤثرة على أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية لدى الإناث.

– **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية، المثيرة للعواطف، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، استخدم اختبار "التباين الأحادي"، والجدول (23) يوضح ذلك. **جدول (18):** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير

المؤهل العلمي

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدلالة الإحصائية
التنظيم	بين المجموعات	4.554	2	2.277	3.313	0.038	دالة
	داخل المجموعات	204.095	297	0.687			
	المجموع	208.649	299				
الاتصال	بين المجموعات	7.978	2	3.989	4.105	0.017	دالة
	داخل المجموعات	288.610	297	0.972			
	المجموع	296.588	299				
تقييم الأداء	بين المجموعات	3.610	2	1.805	1.935	0.146	غير دالة
	داخل المجموعات	276.967	297	0.933			
	المجموع	280.576	299				
التحفيز	بين المجموعات	1.876	2	0.938	1.355	0.259	غير دالة
	داخل المجموعات	205.548	297	0.692			
	المجموع	207.424	299				
اجمالي المقياس	بين المجموعات	4.096	2	2.048	2.743	0.066	غير دالة
	داخل المجموعات	221.731	297	0.747			
	المجموع	225.827	299				

من النتائج الموضحة في جدول (18)، يتبين أن قيم (ف) لمجالي تقييم الأداء، والتحفيز والمقياس ككل جاءت غير دالة، وبالتالي نقبل الفروض الصفرية لها، باستثناء مجالي التنظيم والاتصال، جاءت قيمة (ف) له دالة؛ حيث جاءت قيمة Sig أقل من 0.05، وللتحقق من اتجاه الفروق استخدم اختبار شيفيه، والجدول (19) يبين النتائج:

جدول (19) نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على مجالي التنظيم والاتصال وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
التنظيم	دبلوم فأقل	2.8600	-	0.3	0.98
	بكالوريوس	3.1400		-	0.059
	ماجستير فأعلى	2.9000			-
الاتصال	دبلوم فأقل	3.0700	-	0.6	0.833
	بكالوريوس	3.2800		-	*0.018
	ماجستير فأعلى	2.9000			-

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على الدرجة الكلية لاستبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يُعزى ذلك، إلى أن تواصل المسؤولين تجاه مرؤوسيهـم، حملة البكالوريوس بشكل أكبر، مقارنة مع حملة الشهادات العليا، أما حملة الدبلوم فأقل، ويمكن أن تكون نظرة المسؤول لهم باستعلاء وعدم التواصل معهم بشكل إيجابي، فيما نظرة أصحاب الدراسات العليا لأنفسهم باستحقاق لامتلاك الخبرة، وهم يُعدون المنافسين للمسؤولين في الترقّيات؛ مما يجعل المسؤولين يحرصون على التواصل معهم بنوع من التئمر والتهميش؛ مما له الأثر السلبي على عواطفهم، ويمكن أن يُعزى ذلك أيضًا إلى أن عدد موظفي البكالوريوس في وظائف الأداء (878) في حين عددهم في الوظائف الإشرافية (10).

وتختلف هذه النتيجة ودراسات (مصبح، 2016) و(الكعكي، والنصير، 2021)، واتفقت أيضًا هذه النتيجة ودراسة الدعيس (2018) ودراسة الكوري وآخرون، (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات العينة، لصالح فئة البكالوريوس، وقد فسرها الباحثون بأن أصحاب البكالوريوس يُعدون الأقل خبرة، بحكم عدم توليهم مهام عليا، وتوكيل المهام عادةً يكون لأصحاب الدراسات العليا؛ ولهذا فإن نظرة حملة البكالوريوس مختلفة؛ لقلّة العمل المباشر والتواصل مع المدير.

وتختلف النتائج مع نتائج دراسة أبو قلبين، (2019)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسات الإدارية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه،

ودراسة عبيدات، (2018)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه في مهارات المدير في إدارة الغضب.

كما تختلف مع الدراسات الآتية: التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: دراسة العنزي وآخرون (2017)، ودراسة شراب، (2015)، ودراسة مخامرة (2022).

– الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدم اختبار "تحليل التباين الأحادي"، والجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
التنظيم	بين المجموعات	0.50	2	0.249	0.355	0.702	غير دالة
	داخل المجموعات	208.15	297	0.701			
	المجموع	208.65	299				
الاتصال	بين المجموعات	1.05	2	0.526	0.529	0.590	غير دالة
	داخل المجموعات	295.54	297	0.995			
	المجموع	296.59	299				
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.90	2	1.451	1.552	0.214	غير دالة
	داخل المجموعات	277.67	297	0.935			
	المجموع	280.58	299				
التحفيز	بين المجموعات	2.62	2	1.308	1.897	0.152	غير دالة
	داخل المجموعات	204.81	297	0.690			
	المجموع	207.42	299				
اجمالي المقياس	بين المجموعات	1.46	2	0.731	0.967	0.381	غير دالة
	داخل المجموعات	224.37	297	0.755			
	المجموع	225.83	299				

من النتائج الموضحة في جدول (20)، يتبين أن قيم (ف) لجميع المجالات والمقاييس ككل جاءت غير دالة حيث إن قيم Sig جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل لها الفروض الصفرية، التي تشير إلى "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العواطف الإيجابية عنصر أساس ومهم في مكان العمل، بغض النظر عن سنوات الخبرة، ويتضح أن الممارسات الإدارية للمسؤولين، لا تميز بين حديثي الوجود في الوزارة، ومن قضوا سنوات طويلة، ويتضح أيضاً أن عينة الدراسة لديها نفس العواطف، وكما أبرزت النتائج غالبيتها سلبية، سواءً أكانت حديثة العهد في الوزارة، أم قضت سنوات طويلة. في حين أن المسؤول وممارساته الإدارية يجب أن تكون موجهة لتحقيق الطمأنينة، والسعادة لجميع الموظفين، بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

ويتوافق ذلك ودراسات: (الكعكي، والنصير، 2021)، و(مخامرة، 2022)، و(الدعيس، 2018)، التي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع دراسة (الخطيب وعاشور، 2016)، ودراسة (شراب، 2015)، فقد أظهرتا وجود فروق دالة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة (10 أعوام فأكثر) ودراسة عبيدات، (2018)، بينما جاءت مهارات المدير في إدارة الغضب بوجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة لصالح أكثر من 15 عاماً، وقد اختلفت أيضاً هذه النتيجة ودراسة (الكوري وآخرون، 2022)، و(الدعيس، 2018)، اللتان أظهرت نتائجهما وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة.

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على استبانة واقع الممارسات الإدارية، المثيرة للعواطف تعزى إلى متغير مكان العمل.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، استخدام اختبار "t- لعينتين مستقلتين"، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21): نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير مكان العمل

القياس	مكان العمل	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة Sig	الدلالة
التنظيم	المديرية	170	3.245	0.723	5.835	0.0005	دالة
	الوزارة	130	2.706	0.875			
الاتصال	المديرية	170	3.387	0.826	5.658	0.0005	دالة
	الوزارة	130	2.762	1.087			
تقييم الأداء	المديرية	170	3.050	0.864	6.114	0.0005	دالة
	الوزارة	130	2.398	0.978			
التحفيز	المديرية	170	2.950	0.737	6.346	0.0005	دالة
	الوزارة	130	2.371	0.840			
اجمالي المقياس	المديرية	170	3.158	0.741	6.28	0.0005	دالة
	الوزارة	130	2.560	0.910			

من النتائج الموضحة في جدول (21)، يتبين أن قيم (t) دالة لجميع المجالات، والمقياس ككل جاءت دالة حيث إنَّ قيم Sig أقل من 0.01، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل تعزى لمتغير مكان العمل، ولصالح من يعمل في المديرية.

وتعزو الباحثة التباين في الممارسات الإدارية، المثيرة للعواطف، بين موظفي المديرية وموظفي الوزارة، مع تشابه المهمات الوظيفية، إلى أكثر من سبب منها: أن العلاقات في بيئة محدودة العدد أقل تعقيداً من العلاقات في بيئة تعمل بها أعداد كبيرة، كما في مقر الوزارة؛ مما يخلق بيئة عمل فيها شيء من الألفة والعلاقة الأسرية، وبما يُضفي جواً ودياً، وتنمي العواطف الإيجابية، في حين أن العلاقات في بيئة فيها أعداد كبيرة من الموظفين، تتجه فيها العلاقات نحو الرتابة والرسومية بعيداً عن العلاقات الودية، وبالطبع هذا ينعكس سلباً على ما يتعلق بالعواطف، وقد يكون سبب آخر لهذا التباين، هو أن العلاقة في المديرية تكون غالباً من أبناء المنطقة الواحدة، في حين أن موظفي الوزارة هم خليط من بيئات لا تمتاز بذات التشابه في السمات؛ مما يُقلل من فرص تعزيز العواطف الإيجابية، وتتفق نتائج الدراسة ودراسة (Patrica, 2015)، التي أظهرت نتائجها أن التركيبة السكانية للموظف، وبيئة العمل تؤثر بطريقة ما على العلاقات الشخصية في مكان العمل.

- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مقياس استبانة الممارسات الإدارية، المثيرة للعواطف تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، استخدم اختبار "التباين الأحادي"، والجدول (22) يوضح ذلك.

جدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدلالة الإحصائية
التنظيم	بين المجموعات	3.69	2	1.845	2.67	0.07	غير دالة
	داخل المجموعات	204.96	297	0.690			
	المجموع	208.65	299				
الاتصال	بين المجموعات	4.39	2	2.193	2.23	0.11	غير دالة
	داخل المجموعات	292.20	297	0.984			
	المجموع	296.59	299				
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.25	2	1.123	1.20	0.30	غير دالة
	داخل المجموعات	278.33	297	0.937			
	المجموع	280.58	299				
التحفيز	بين المجموعات	5.22	2	2.609	3.83	0.02	دالة
	داخل المجموعات	202.21	297	0.681			
	المجموع	207.42	299				
اجمالي المقياس	بين المجموعات	3.70	2	1.850	2.47	0.09	غير دالة
	داخل المجموعات	222.13	297	0.748			
	المجموع	225.83	299				

من النتائج الموضحة في جدول (22)، يتبين أن قيم (ف) لجميع المجالات، والمقياس ككل جاءت غير دالة وبالتالي نقبل الفروض الصفرية لها، باستثناء مجال التحفيز جاءت قيمة (ف) له دالة حيث إن قيمة Sig جاءت أقل من 0.05، وللتحقق من اتجاه الفروق، استخدم اختبار شيفيه، والجدول (23) يبين النتائج:

جدول (23). نتائج اختبار شيفيه؛ لتحديد اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على مجال

التحفيز وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	وظائف الأداء	وظائف إشرافية	وظائف الإدارة الوسطى
وظائف الأداء	2.65	-	*0.023	0.894
وظائف إشرافية	3.20		-	0.068
وظائف الإدارة الوسطى	2.70			-

يتضح من الجدول السابق:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال: (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين الوظائف الإشرافية، ووظائف الأداء، ولصالح الوظائف الإشرافية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على الدرجة الكلية لاستبانة واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة النتيجة التي أكدت على وجود فروق في التحفيز لصالح الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس وحدة)، إلى أن ظروف العمل في وزارة التربية والتعليم، تكاد تكون متشابهة، وأن سلوك المسؤولين في الوزارة يكاد يكون متشابهًا، وأنه كلما ارتفع المسمى الوظيفي زاد تحفيز المسؤول الأعلى له.

أما تقييم الأداء فيبدو أن جميع الموظفين على حد سواء يرون أنه غير مناسب، ويتم التقييم دون مهنية؛ ما يُثير العواطف السلبية بدلاً من الإيجابية، ويتضح أن الاتصال بين المسؤول الأعلى والمروسين ليس كما يرغبون، واتفقت هذه النتائج، ونتائج دراسة (البدوي، 2021)، ودراسة (مصباح، 2016)، اللتين بيّنت نتائجهما وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

خامساً- تحليل النتائج الكيفية (المقابلات) ومناقشتها:

بههدف التوصل إلى فهم أعمق للممارسات الإدارية المثيرة للعواطف، وبعد تحليل إجابات عينة الدراسة على الاستبانة التي جرى تعميمها، وقبل وضع التصور والتوصيات وجب فهم وجهة نظر القيادات العليا -ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة- حول تلك النتائج، والحصول على البيانات النوعية اللازمة لإثرائه، حيث تمت مقابلة فردية مفتوحة تتضمن أسئلة مفتوحة، مع (6) من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وهم لجنة السياسات وصناع القرار، وهم: (وكيل وزارة التربية والتعليم، الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والمشاريع والأبنية، الوكيل المساعد للشؤون التعليمية، الوكيل المساعد لشؤون البحث والتقييم، الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية، مدير عام الإدارة العامة للشؤون الإدارية). واستغرقت كل مقابلة من الساعة إلى الساعتين وتسهيلاً لتحليل المقابلات، سُجلت على الهاتف النقال، وأُفرغت كتابياً، وذلك بعد موافقة الأفراد على التسجيل، ولتفسير الاستجابات، استخدم تحليل المحتوى بناءً على ما ورد لدى (Creswell, 2018) و(صوان، 2019)، وقد جاءت نتائج المقابلة كما يأتي:

مجال التنظيم

الإجابة عن السؤال الأول، في مجال التنظيم، والذي نص على: كيف يمكن للقيادة العليا إيجاد أجواء الراحة والسعادة، والرضا، والامتنان بين المسؤولين ومروسيهم من خلال ما يأتي:

- أ- تأمين الاحتياجات النفسية والاجتماعية.
 - ب- التخفيف من تدوير المسؤولين الحاصل في العمل.
 - ج- توزيع المهام على أساس القدرة، والكفاءة.
 - د- عدم التمييز بين الموظفين، سواءً في المهام، أم في الجنس، أم في العلاقات الشخصية... الخ؟
- أظهرت نتائج المقابلات في الإجابة عن السؤال الأول بأن المسؤولين رأياً مخالفاً لما تراه عينة الدراسة، موضوع البحث، وصنفت إجاباتهم كما يأتي:

أ- تأمين الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظف:

أكدت نتائج المقابلات بإجابة المستجيبين على محاور السؤال الأول، بنسبة (100%)، على أهمية مراعاة المسؤول احتياجات مروسيه النفسية، والاجتماعية، كون الجو النفسي الإيجابي في العمل، له دور على راحة الموظف النفسية، واتزانه العاطفي، وفيما يأتي أمثلة من إجابة المبحوثين على ذلك:

فقد أشار المكون الأول (ح.أ) (رمز مستعار)، بدايةً يجب أن يكون قريباً منهم، ويعمل بثقافة فريق العمل؛ ليصبح على معرفة بمرؤوسيه، ما يُغضبهم أو يُرضيهم؛ لتحقيق أهداف معينة للعمل، ويعود ذلك من خلال تدريب المسؤول على ذلك.

وبيّن المكون الثالث (م.ع) (رمز مستعار)، أن الاحتياجات النفسية للموظفين مهمة، مثل: متابعة الحالات المرضية، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية، كالأفراح والأفراح، والقرب منهم، وتلمس حاجاتهم، والكلمات الطيبة أيضاً مهمة، وإشعار الموظف أنه جزء من المؤسسة، وبأهميته، كل ذلك يساهم في الراحة النفسية له، وأن له مكانة واهتماماً.

أما المكون الخامس (م.ح) (رمز مستعار)، فقد أشار إلى أن الموظف هو الأساس؛ فهو مقدم الخدمة، فإذا لم يقدمها بطريقة صحيحة هناك مصيبة، لذلك تأتي الأولوية بالاهتمام بشعوره بالحماية والأمان، والعمل في مكان ملائم ومن ثم وضوح المهام وضبط العلاقات بينه وبين زملائه، وكيفية التواصل فيما بينهم، وإشعاره بأهمية ما يقوم به.

وقد أشار المكون السادس (س.ر) (رمز مستعار)، إلى أهمية بناء جسور الثقة ما بين الموظفين.

ب- تدوير المسؤولين في العمل:

كان رأي (100%) من المستجيبين للمقابلة: أن التدوير المنظم أساسي، ومهم في العملية الإدارية، أما إن كان عشوائياً فإن له نتائج سلبية وكارثية، ويمكن أن تؤدي إلى إيذاء الموظف، الذي يتم تدويره، أو إيذاء المرؤوسين، ويجب أن تكون هناك خطة واضحة لعملية التدوير، وهذا يدل على أن المسؤولين -القيادة العليا- تقرر التدوير، وأن له فائدة على من يتم تدويره من رؤساء، ولم يخطر ببالها مشاعر وعواطف المرؤوسين بعدم الاستقرار، الذي له دور على تفعيل العواطف السلبية كالتوتر، وعدم الراحة، ويؤكد ذلك المكاوي (2013) بأن من الطرق، لإحباط المرؤوسين عدم الاستقرار في الإدارة، بتغييرها المستمر.

ترى الباحثة أن تدوير الموظفين له سلبيات وإيجابيات، ولذلك على المسؤولين الاعتدال في التدوير، أو وضع نظام واضح، مثلاً كل خمس سنوات يتم تدويره؛ لأن أكثر من ذلك يساهم في استبداد المسؤول، ويمنع الكفاءات والإبداعات، والتجديد والتطوير لدى الآخرين، أما ما يحدث من

تدوير عشوائي وتعيين مسؤولين، أو مسؤول ومجموعة موظفين بنفس الوقت، ما يجعل الإدارة أو الدائرة جميعهم منقولين حديثًا، وبالتالي يؤخر الإنجاز، ويؤدي إلى إرهاق نفسي للموظفين. وفيما يأتي أمثلة على إجاباتهم:

وضح المكون الثاني (أ.ع) (رمز مستعار)، أن ظاهرة التدوير ظاهرة صحية، بشرط أن تكون بشكل منتظم ومدرّس وغير عشوائي؛ بهدف تنوع الخبرات، وخلق جو من المسؤولية، وللتأكد من امتلاكه للخبرات الكافية لترقيته، وتحضير قيادات للمستقبل.

أما (ح.أ) فقد بيّن أن أهم ركائز التدوير إغناء العمل للموظف والمسؤول، وتدويرهم بمنهجية سليمة، يساعدهم في دخول تجارب جديدة، فيصبح الموظف صالحًا لأكثر من مكان، ويُعطيه فرص التقدم.

وأشار (م.ع) أن التدوير مهم ولا بد منه، بشرط تدويره لمكان يتناسب أكثر وقدراته. ولكن ما يحدث حاليًا يتم الاستعاضة عن الترقيات أو النقل بالتكليفات؛ مما يؤدي إلى إرباك النظام، وشعور الموظف بعدم الاستقرار، والتوتر.

(م. ح) الأصل تنفيذ التدوير من خلال خطة مدروسة؛ بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لخبراته وكفاياته، وليس كردة فعل أو عقاب، أو إجراء مؤقت، والابتعاد عن التكليفات، فالمسؤول غير مستقر، وغير سعيد وغير راضٍ عن العمل، مما ينعكس على مرؤوسيه، الذين يشعرون بعدم وجود مسؤول كفء، ما يؤدي إلى الشعور بعدم الاستقرار عند الموظفين، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وفعالية الإنتاج، لأي موظف، مرتبطة بالرضا الوظيفي، في النهاية الموظف بشر.

ج- توزيع المهام على أساس القدرة، والكفاءة:

كان رأي المستجيبين أنهم يحاولون قدر الإمكان توزيع المهام بناءً على القدرة والكفاءة، واستغلال الطاقات، ولكن هذه المحاولات تكاد تكون غير كافية؛ لتوزيع الأدوار المناسبة للقدرات والخبرات، ويخالف هذا ما ذكره آر. ليمنغ (2006)، بأن توزيع المهام بتوازن، له الأثر في رفع المعنويات لدى الموظفين، ودراسة (المزاودة والداود، 2018)، بأن توزيع المهام بما يتلاءم واحتياجات ورغبات الموظفين، تؤدي إلى السعادة المؤسسية.

وترى الباحثة أن إحدى مهام المسؤول التعرف على قدرات ومهارات مرؤوسيه، وتوظيفها لمصلحة العمل بعدل، ومهنية، دون محاباة، أو مصالح شخصية. وفيما يأتي أمثلة لرأي المستجيبين:

أشار (ح.أ): يوجد في جميع الوزارات الكثير من الموظفين، لا تركز وقتها للعمل، بالمقابل بعض الموظفين مضغوطون في العمل، والسبب عدم وجود نظام موارد بشرية سليم، يوزع الأدوار والعمل بين الموظفين.

أما (م.ع)، فقد وضح أن بعض الموظفين يُلقى اللوم على المسؤول، أو الوزارة بعدم استغلال مهاراتهم؛ وإذا لم يتم استغلالها، على الموظف نفسه أن يبادر ويُسوق مهاراته للاستفادة منها.

أما (م.ح)، فقد صنف الموظفين إلى صنفين: الأول ونسبتهم عالية، يرون أنفسهم يعلمون الكثير، وعند تكليفهم بذلك يُماطلون، ويكون المخرج صفرًا. أما الصنف الثاني فالمسؤول لا يحبه ويقمعه، وهذا التصرف مرفوض بكل المقاييس، وغير أخلاقي.

د- التمييز بين الموظفين بالمهام أو الجنس:

أظهرت نتائج تحليل المقابلات، على أن ما نسبته (83%) من المبحوثين، أجمعوا على تصنيف أسباب التمييز بين الذكر والأنثى إلى نوعين: الأول تمييز من جهة المسؤول، والثاني من جهة الأنثى نفسها؛ حيث اتفق جميع الأفراد، الذين تمت مقابلتهم، على أن التمييز بين الذكر والأنثى أمرٌ بديهي، وضروري من جهة المسؤول، وبخاصةً في بعض المهمات الإشرافية، التي تحتاج تأخرًا في العمل، أو التواصل بعد انتهاء الدوام، الذي يصعب على الأنثى، ولكن هناك من أظهر تمييزه لصالح الأنثى في التعامل، والمراعاة للظروف الخاصة والاجتماعية، ولصالح الذكر في الترقيات، والوظائف الإشرافية، أما بخصوص نظرة الأنثى لنفسها، فقد أشار (33%) أن الأنثى لا تُفضل التقدم للمنافسة على الوظائف الإشرافية؛ لا اعتقادها بأن ذلك يُشكل عبئًا وظيفيًا إضافيًا عليها، إضافةً للالتزامات الأسرية.

وترى الباحثة أن الأنثى لديها قدرات وإمكانات وكفاءات، وهناك قصص نجاح لأكثر من أنثى استلمت منصبًا إشرافيًا عاليًا، ولكن كون غالبية من يُشغلون مناصب إشرافية عليا من الذكور؛ فهذا يدل على التمييز الواضح، والمبررات التي ذكرها المستجيبون في المقابلات، هي مبررات لا تنطبق على جميع الإناث.

وقد وضح (ح.أ) أن "سبب التمييز نوعان: الأول عائد لعادات المجتمع الشرقي، الذي يُميز بين الجنسين، ويؤكد على جاهزية الرجل للمهام القيادية أكثر من الأنثى، والثاني: تمييز يأتي من الأنثى نفسها، وحدث سابقاً ان يتم الإعلان عن مديري دوائر والمتقدمون للمنافسة جميعهم ذكور، وعند سؤالهن عن السبب، يكون الرد لا يمكن التوفيق بين الانشغالات داخل البيت وعبء الوظيفة، من تأخر أو حضور باكراً.

وعلل (م. ح) التمييز بين الذكر والأنثى، بأن النساء ينظرن لأنفسهن كونهن إناثاً، مرهقات بحكم أدوارهن المتعددة؛ ولذلك يُحجمن عن التقدم للوظائف الاشرافية، وأضاف أيضاً أنه في كثير من الأحيان، وفي جميع المؤسسات، هناك تمييز إيجابي لصالح الأنثى، خاصةً عند تطبيق العقوبات، حيث يتم مراعاة ظروف الأنثى.

أما (م.ع) فقد أضاف، هناك توازن بين الذكور والإناث، فهم يعملون لديّ بنفس المهمات الصعبة، وأعمالهم بنفس الطريقة".

مجال الاتصال:

الإجابة عن السؤال الثاني: عند حدوث خلاف بين الموظف ومسؤوله المباشر؟ سواءً (خلاف شخصي، تهميش، رأي مخالف، تصيد أخطاء، تمييز، ... الخ) ما دور المسؤول الأعلى لتلافي مشاعر الغضب والإحباط لدى الموظفين؟ والتخفيف من الأجواء المشحونة؟

عند إجابة المستجيبين عن هذا السؤال، أظهرت النتائج بأن ما نسبته (100%) من إجاباتهم كانت أن التسلسل الإداري مُطبق، وعند حدوث خلافات، يأتي دور المسؤول المباشر بدايةً، لحل الخلاف بينه وبين مرؤوسيه، وإن لم يتمكن من ذلك يمكن للمسؤول الأعلى التدخل، والاستماع لهذه الخلافات، وحلها بشكل منطقي وودي، وأخلاقي قبل القانوني، وإن اضطر بإجراء إداري مناسب رادع لمن يتجاوز النظام، ويمكن أن يُحول المشكلة إلى جهات أخرى لحلها، وقد أفاد المستجيبون الذين تمت مقابلتهم أن ما نسبته (100%) يعتمدون سياسة الباب المفتوح، ويمكن للموظف الوصول للجهات العليا، ولكن التسلسل الإداري ضروري في المعاملات الإدارية، وأشاروا إلى أهمية اطلاع كل موظف على وصفه الوظيفي، ومعرفة حقوقه وواجباته، ما يقلل من الخلافات، ويرفع من مستوى التفاهم والرضا، الذي يؤدي إلى السعادة المؤسسية، والعواطف الإيجابية في العمل، وقد طُرحت بعض الأفكار، للتخفيف من الخلافات بين المسؤول ومرؤوسيه، للوصول إلى العواطف الإيجابية

منها: الأصل في الوظيفة الأعلى أن تحتوي الوظيفة الأدنى، وعدم التعامل برودة الفعل، وعدم تهमيش المسؤول لمروؤسيه من الناحية الإدارية، أما بخصوص وحدة الشكاوى، فقد أشار أحد المستجيبين أنه ليست من مهام وحدة الشكاوى استقبال شكاوى الموظفين، إنما هي مخصصة للمواطنين.

وتؤكد على ذلك دراسة (بلعيد، 2016)، بأن اتصال الموظفين بالإدارة، يؤدي إلى التخفيف من النزاعات في العمل، مما يُفعل العواطف الإيجابية لديهم من (سعادة، والشعور بالأمن، ... الخ). وترى الباحثة أنه لا يمكن تحقيق إنجاز بمستوى عالٍ؛ إذا انشغل قادتها في حل الخلافات الإدارية البسيطة بين الموظفين، فالمسؤول المميز والحكيم، يستطيع أن يتجنب الخلافات قبل حدوثها، وليس الانتظار بعد حدوثها، وذلك بالتقرب من المرؤوسين، وتوجيه المسار العام لإيجاد علاقات اجتماعية إيجابية بينهم، مبنية على الثقة المتبادلة والاحترام، مما يؤدي إلى التخفيف من التوترات، فالمسؤول ذو الشخصية السوية يتعامل مع مرؤوسيه بمهنية، وليس بناءً على الانطباعات الشخصية، سواءً بالتقرب إليهم ورفع مكانتهم، أو عكس ذلك.

ومن الأمثلة على رأي المستجيبين ما يأتي: أشار: (أ.ع) إلى أن "العلاقة بين الموظفين مبنية على أساس أن الجميع يخضعون لنظام الخدمة المدنية، وبما أنه يوجد وصف وظيفي واضح، فالأصل عدم وجود خلافات؛ ولكن أساس الخلافات هو عدم وضوح المهام، والسبب أن هيكلية الوزارة قديمة عمرها 18 عامًا، وهي لا تتوافق وتطور المهام، والمسؤوليات في الوزارة والميدان التربوي، مما جعل البعض يجتهد في مهامه، إضافة لتضخم المسؤوليات في الميدان التربوي؛ مما يُشكل عبئاً على الموظفين.

أما (ح.أ)، فقد أشار إلى: " أهمية دور المسؤول المباشر في حل الخلافات، وإن لم تُحل عليهم التوجه لصندوق الشكاوى، لجنة تحقيق الشؤون الإدارية إن حصل إساءة لأحد الطرفين. ويرى (م.ع) (رمز مستعار)، "دور المسؤول الأعلى الاستماع الى الطرفين، ومحاولة حل المشكلة بشكل منطقي وودي وأخلاقي قبل القانوني، أو إجراء إداري مناسب، ويكون رادعاً لمن يتجاوز النظام. في الغالب النظام الإداري في كل المؤسسات هو نظام يسمح لتقديم الشكاوى لوحدة الشكاوى، وهذا المعمول به في الوزارة، وإن كان هناك ظلم كبير، فهناك الرقابة والشكاوى العامة".

أما المكون الرابع (ث،ز)، فقد أشار إلى أن "الأصل في المسؤول المباشر _ بمفهوم قيادي _ عدم انتظار مرؤوسيه، ليصلوا لمرحلة التفكير بالشكاوى، إنما يحل الخلاف مباشرة لأنه من ضمن عمله الإداري، ومسؤولياته متابعة شكاوى مرؤوسيه، أما إذا لم تُحل، فقانون الخدمة المدنية أجاب

عليها: بإمكان الموظف مخاطبة مسؤوله المباشر، وبمهلة أسبوعين وإن لم يُجب على كتابه؛ له الحق في تجاوزه، والتواصل مع المسؤول الذي يليه (مراعاة التسلسل الإداري)، والذي يُقرر بدوره حسب نوع القضية، فيمكن أن يحلها، أو يحولها للوكيل، أو الوزير، أو لجنة تحقيق.

وقد صنف (م. ح) المسؤولين إلى صنفين: من يتعامل بسياسة الباب المفتوح، ومن يُحيط نفسه بهالة، لا يمكن الوصول إليه إلا بإجراءات، ويضع حاجزاً بينه وبين رؤوسيه، والأصل في حل الخلافات تكون بين الموظف ومسؤوله المباشر، وعدم التوجه مباشرة للمسؤول الذي يليه، إلا إذا كان الخلاف كبيراً، وأضاف أن هناك ثقافة ضبابية، فليس من السهولة توجه الموظف المظلوم بشكوى للجهات ذات العلاقة، حتى لا يضر بالوزارة، وعلى المسؤول، في الخلافات بينه وبين رؤوسيه أن يكون حكيماً، ويُبرز النقاط المشتركة فيما بينهم، واقناعه بوجهة نظره. لذلك يجب مؤسسة نظام لشكاوى الموظفين؛ لإسماع صوتهم، وتخصيص وقت لسماعهم.

مجال تقييم الأداء

الإجابة عن السؤال الثالث: ما تفسيرك لإجابات الموظفين بأن:

نظام تقييم الأداء غير عادل، ونماذج تقييم الأداء لا تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية، ولا تعكس تفاصيل المهام التي يقوم بها، وأن هناك نسبة رضا عالية عن تقييم الأداء للعام الماضي؟ فقد كانت استجابة المبحوثين عن هذا السؤال بعدة نقاط، ويمكن تصنيفها إلى ما يأتي:

أ- نظام تقييم أداء غير عادل:

يرى المستجيبون، الذين تمت مقابلتهم، بإجماع (100%)، بأن نماذج تقييم الأداء المعتمدة في الوزارة، ومقرة من ديوان الموظفين، بحاجة إلى تعديل وتطوير، فهي لا تعكس المهام المنوطة بالموظفين بدقة، ولا يمكن تقييم أداء جميع الموظفين على نفس النموذج؛ وبذلك لا يُحقق السعادة والرضا والشعور بالأمان الوظيفي.

ويتوافق ذلك ودراسة (ميمي وسويطي، 2019)، التي أكدت على أهمية تطوير نماذج تقييم الأداء.

وترى الباحثة بما أن نماذج تقييم الأداء موحدة للفئات، فإن ذلك يُضعف مصداقيتها، فكل موظف وصف وظيفي خاص به، مما يفرض بالأصل أن يتبعه معايير ومهارات محددة له، يتم قياسها بنموذج تقييم يعكس كل ذلك.

ومن الأمثلة على إجاباتهم:

يرى (ح.أ) أن أسوأ نظام في الدولة، هو نظام تقييم الأداء، وفهم الدولة لتقييم الأداء غير ناضج، لأن دور تقييم الأداء أعمق بكثير من مجرد نموذج يتم تعبئته، فهو سيء ولا يُغطي الهدف؛ ولا يعكس أبدأ إنجازات الموظف، إنما انطباع شخصي للمسؤول، فيمكن أن يضع تقديرًا عاليًا للموظف مجرد حبه له، أو تقديرًا منخفضًا بسبب كرهه له؛ لذا يجب أن يكون نموذج تقييم الأداء مستقلًا استقلالًا تامًا، أما آلية التقييم يجب أن يكون هناك تسجيل مستمر للمهام المطلوبة من كل موظف وإنجازاته، مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة الملف، الذي يعمل عليه، أو سهولته والوقت اللازم لإنجازه.

وذكر (م.ع) أن نماذج تقييم الأداء المعتمدة في وزارة التربية مرتبطة ومقيدة بقانون الخدمة المدنية، وتعديلها يحتاج إلى موافقة الديوان، وأنه يجب إعادة النظر فيها؛ ليكون التقييم بشكل آخر، يهدف إلى التطوير والتحسين، وليس الرصد وتسجيل النقاط، أو لترهيب الموظف أو تقيد نشاطه، فهو يأخذ الطابع الشخصي، والإرضائي بين المسؤول ومروؤسيه، وليس بمهنية.

أما (ث، ز)، فقد أشار إلى أنه لا يجوز القياس بمكيال واحد لجمع المستويات الوظيفية، وجميع الاختصاصات، وبمسطرة واحدة، والأصل في تقييم الأداء أن يقيس كفايات الموظفين وانتاجيتهم.

وقد ذكر (م.ح) أن نموذج تقييم الأداء الحالي لا ينصف الموظفين؛ لأنه يعتمد على الفئة، والفئة تتضمن أكثر من وظيفة، وكل وظيفة لها مهام منفصلة وعلامات منفصلة، وطبيعة مختلفة، يعني مثلاً نماذج الفئة الثانية، تجمع الأستاذ الجامعي، والمحامي، والمحاسب، وموظف الأرشيف، والطبيب، وأمين المستودع، وأمين الصندوق في نموذج موحد.

ب- مراعاة نموذج تقييم الأداء الحاجات النفسية والاجتماعية:

يرى (66%) من المستجيبين، الذين تمت مقابلتهم، أنه عند تقييم أداء الموظف تدخل العلاقات الشخصية، ويرى (83%) أن نموذج تقييم الأداء لا يراعي الجوانب النفسية؛ التي تُعتبر مهمة، وضرورة وجودها والاهتمام بها. وقد أكد (17%) أنه عند إضافة العوامل النفسية في نموذج تقييم الأداء، يجب التفكير بذكاء بمؤشرات دقيقة لقياسها.

ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة (القرالة، 2018)، التي بينت أن آلية التقييم الوظيفي لا تأخذ الظروف البيئية في التقارير السنوية بعين الاعتبار، ودراسة (Sultana، 2022)، بعدم وجود دليل نظام، يُسهل متابعة أداء الموظفين.

وترى الباحثة أهمية مراجعة نماذج تقييم الأداء وتعديلها، فبنودها لا تراعي الحاجات النفسية والاجتماعية لكل موظف على حدة، ولا تراعي ذلك أيضاً بعد مرحلة التقييم، وحصول الموظف على التقدير.

ومن الأمثلة على إجاباتهم:

ذكر: (أ.ع) مراعاة التقييم للجوانب النفسية، مهم جداً، وخاصة كونه حافزاً نفسياً للموظف، يشجعه على الإبداع، وعلى المسؤول مراعاتها بأكثر من طريقة.

ويرى (ح.أ) أنه يجب التركيز على الجوانب النفسية والشخصية في تقييم الأداء، وذلك من خلال بنود حول علاقة الموظف بزملائه.

ووضح (م. ح) أن نموذج تقييم الأداء قائم على 4 محاور، نص عليها القانون، هي: (العمل، والإنتاجية، والمواظبة، والصفات الشخصية)، وجميعها تعتمد على القياس الكمي، ولم يتطرق للجانب العاطفي لصعوبة قياسه، فهو بحاجة إلى آلية ليحسب عكسها بذكاء معين.

ج- نسبة عالية من الرضا عن تقييم الأداء للعام الماضي:

أجمع المستجيبون الذين تمت مقابلتهم وبنسبة (100%) على أن سبب الرضا، هو الرضا عن التقدير والعلامة فقط، وليس عن نموذج تقييم الأداء، ولا عن آلية التقييم، وتؤكد ذلك دراسة (الدعيس، 2018)، بأن نتائج تقييم الأداء جاءت منخفضة، وذلك لعدم مهنتها.

ومن الأمثلة على إجاباتهم:

أشار (أ.ع) أن تقييم الأداء مبني على الوصف الوظيفي، وأن بعض الموظفين يشعرون بالظلم، كونهم لا يعلمون كيف يتم تقييمهم، إضافة لعدم علمهم بأهداف العمل، أو حتى وصفه الوظيفي، وغالبيتهم هدفهم رضا المسؤول.

وأفاد (ح.أ) هناك عدد كبير من الموظفين علامتهم فوق (90)، ما يجعلهم راضيين عن العلامة.

ويرى (م.ع) هذا الأمر موجود في جميع الوزارات، وبنفس الدرجة، فالتقييم غير مبنى على معايير مهنية تامة، وإنما يأخذ الطابع الشخصي، والإرضائي، فإذا كانت العلاقة طيبة بين الموظف ومسؤوله يكون تقييم الأداء مرتفعاً؛ أما سبب أن درجة الرضا عن التقييم عالية لأن علامة التقييم عالية، وهنا تناقض، فهو راضٍ عن علامته، وغير راضٍ عن النموذج، ولهذا السبب الموظفون لا يطالبون بتعديل نموذج التقييم.

وقال (ث.ز) الرضا هو رضا عن العلامة وليس عن النموذج. ووضح (م.ح) السبب أن ما نسبته (85%) من موظفي الوزارة، حصلوا العام الماضي على تقدير (ممتاز)، وهذا دليل على أن التقييم غير مهني، لاسيما في ظل تراجع مؤشرات العمل في الوزارة.

وخلاصة القول: أن هناك إجماعاً بأن نموذج تقييم الأداء لا يفي بالغرض ويحتاج إلى تطوير، وترى الباحثة أن تقييم الأداء الحقيقي هو الذي يقيس مهام الموظف، ويزوده بتغذية راجعة حول نقاط قوته، وضعفه، ويأتي دور المسؤول في مكافأة الموظف، الذي يملك نقاط القوة، ووضع خطة علاجية لمن لديه نقاط ضعف في أدائه، وذلك يتوافق وتعريف السعادة والعبادي (2022) لتقييم الأداء، ويتوافق أيضاً والمرحلة الثالثة من مراحل التقييم الصادرة عن ديوان الموظفين العام الفلسطيني، (2018)، ويمكن الأخذ بتوصية دراسة ميمي وسويطي (2019)، وذلك لتفادي مشكلات تقييم الأداء، ومعالجة القصور، من خلال ربط آلية واضحة ومتطورة لنتائج التقييم بالقرارات المتعلقة (بالترقية، والمكافآت ... إلخ)، وتطوير نماذج التقييم بشكل دوري، استناداً لبطاقة الوصف الوظيفي. وتوصية دراسة رجم ومناصرية (2018) بالاهتمام بعملية التقييم، وإيجاد نظام تقييم يومي وآخر شهري ومن ثم سنوي، واختيار أفضل الموظفين اعتماداً على تقييم أدائهم؛ لتدريبهم وتحضيرهم للحصول على المكافآت والترقيات.

مجال الحوافز

الإجابة عن السؤال الرابع: كيف يمكن تفعيل الحوافز (المادية والمعنوية) للموظفين؟ مثل (برامج ترفيحية، نظام ترقيات عادل، تفعيل دور تقييم الأداء في الترقيات، تدريب المسؤولين..) لزيادة راحة الموظف وشعوره بالسعادة والاطمئنان، واتزانه العاطفي.. الخ؟

كان رأي المستجيبين الذين أجابوا عن أسئلة المقابلة، لهذا التساؤل بناء على التصنيف الآتي:

أ- نظام الحوافز المعتمد في الوزارة:

أجمع (100%) من المستجيبين على صعوبة تقديم حوافز مالية بسبب الظروف الاقتصادية، وتأخير صرف الرواتب، أما بخصوص الحوافز المادية الأخرى، فإنه يوجد نظام حوافز، من خلال جوائز يتقدم لها الموظفون بمبادراتهم، أو قصص نجاحاتهم، أما التحفيز المعنوي فذلك يعود للنمط الإداري للمسؤول، وعلاقته بمروسيه.

وذلك يتوافق ودراسة (القرالة، 2018)، التي أكدت على أن نظام الحوافز والمكافآت التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لا تتناسب وتوقعات العاملين فيها.

وترى الباحثة أن نظام الحوافز المعمول به، لا يرقى لأن يطلق عليه مسمى نظام، فالحوافز المادية (الجوائز والمبادرات) لا يحصل عليها إلا القلة؛ حيث كل عام يتم الإعلان عن جوائز محددة، ومنافسة شديدة، أما الحوافز المعنوية، فإن الباحثة ترى عدم مبالاة المسؤول في تقديم حوافز معنوية لمروسيه، مع علمه ويقينه بأهمية هذه الحوافز على عواطفه الإيجابية، ودافعيته للعمل.

ومن الأمثلة على رأي المستجيبين ما يأتي:

فقد أشار (أ.ع) أن الموظف يمكنه الوصول للمراكز العليا، فنظامنا يعطي الإنسان المتميز فرصة، أما المجال المالي، فهناك إعلانات عن جوائز لمن يرغب أن يتقدم لها، ويمكن تحفيز الموظفين المميزين في الميدان من خلال اختيارهم لحضور دورات، سواءً داخلية أو خارجية.

أما (ح.أ)، فقد بين أن الحوافز هي أدوات الموارد البشرية، وهي إما أن تكون مادية أو معنوية، ولا توجد وحدة، أو إدارة مختصة لذلك في وزارة التربية والتعليم، فدور الإدارة العامة لشؤون الموظفين يقتصر على الإجراءات، مثل إجازات سنوية ومرضية وغياب.. الخ، وليس هذا المطلوب، فالموظف يرغب بالإحساس بأهميته، من خلال إعطائه أفضل ما لدينا؛ ليُعطي أفضل ما عنده، وبالمقابل تماماً يتم محاسبته من خلال نظام متكامل.

ويرى (م.ع) أن الحوافز المتاحة هي معنوية فقط، ولا تتعدى كلمات الشكر، أما الحوافز المادية في الوزارة ضعيفة وغير مفعلة، مع أن النظام يسمح بها.

وأفاد (م. ح) أن الحوافز المعنوية مطبقة، مثل الترشيح للمهام، أو ترشيح اللجان أو تمثيل الإدارة العامة، ولكن ليست بنظام واضح، أما المكافآت فهي ضرورية، يجب الاهتمام بالرضا الوظيفي والسعادة الوظيفية، لأن الموظف السعيد لديه فعالية وإنتاج أفضل.

ب- البرامج الترفيهية:

أظهرت نتيجة المقابلة للمستجيبين أن ما نسبته (83%) عبروا عن عدم تفعيل البرامج الترفيهية في الوزارة، إما لتكلفتها العالية، أو الجهد المبذول لإنجاحها، أو الظروف الاجتماعية، والجغرافية بمكان السكن، وخاصة لموظفي الوزارة، وهذه النتيجة تتوافق ودراسة (مصبح، 2016)، بأن نظام الحوافز المعنوية جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (60.87%)، وأكد على وجود علاقة بين درجة توافر الحوافز، ومستوى فاعلية الأداء.

وترى الباحثة أن من حق الموظف الحصول على الحوافز، والترفيه في العمل، لاستعادة نشاطه، مما يُشعره بالسعادة، والدافعية للإنجاز، وتُهمّل الوزارة، غالبًا تنظيم برامج ترفيهية للموظفين، بالرغم من الأثر الكبير لها على العلاقات بينهم، والذي يمكن تحقيقه بأقل التكاليف مثل: لقاءات ووجبات طعام جماعية، أو تخصيص ساعة محددة شهريًا للتفريغ النفسي، ... الخ. وبذلك تُساعد على تهيئة بيئة عمل يسودها روح التعاون بين الزملاء وفريق العمل، وذلك لدفعه لتقديم أفضل ما لديه.

ومن الأمثلة على إجاباتهم:

أشار (أ.ع) إلى أن البرامج الترفيهية سواء رحلات أو غيره، على صعيد المديريات أنجح من الوزارة، هناك يختلف الوضع، وخاصة الاجتماعي ومكان السكن، أما في الوزارة وبسبب عدم تجانس الموظفين، وأماكن السكن المختلفة، من الشمال والجنوب والوسط، فلا يمكن تنسيق رحلات لهم خارج أوقات الدوام، أما بالنسبة للاحتفالات، فقد حدث منها ظاهرة كورونا، رغم الحرص على المشاركة في المناسبات، الوطنية والاجتماعية.

أما (ث، ز)، فإنه يرى أن رفاهية الموظف تختلف من بيئة لبيئة لأخرى، لكن رفعة مكانه الموظف تأخذ أوجهًا كثيرة: أوجهًا اجتماعية، أو مادية، أو لها علاقة بالترقيات، واجتماعية نفسية مثل الرحلات أو السفريات، كما تعمل بعض الدول، حيث تُعطي سنويًا رحلة لموظفيها، وللمعلمين مدفوعة الأجر لمدة أسبوع، فهذه رفاهية مجتمع ترتبط بجوانب مادية.

وأفاد (م. ح) أن الترفيه يحتاج إلى إمكانيات مادية، وحاليًا وفي ظل ظروف تأخر الرواتب، وتأخر دفع مستحقات الموردين، وأصحاب الشركات المتعاقدة مع الوزارة، صعب التفكير بعمل برامج ترفيهية للموظفين، فمثلا بعض الدول تعمل برامج ترفيهية لموظفيها على حساب الحكومة، مثل شراء بدلات أو سفر، أو تجديد الجوالات، أو تسهيلات لشراء سياراتهم، أو رحلات وغيرها.

ج- نظام ترقيات عادل، وربطه بنموذج تقييم الأداء:

أظهرت نتائج المستجيبين عن المقابلة بأن ما نسبته (100%) أكدوا على أن الترقيات تعتمد بشكل صوري على نموذج تقييم الأداء، والسبب في ذلك: أن من شروط الترقيات ألا يقل معدل تقييم الأداء عن جيد جدًا لمدة ثلاث سنوات، وبما أن نموذج تقييم الأداء لا يعكس المهام الموكلة للموظف، ولا يراعي خصوصية كل وظيفة، فبالتالي لا يتم مراعاته كثيرًا في الترقيات، أما نظام الترقيات، فإن المستجيبين أجمعوا على أنه يسير بشفافية وعدل، ولكن العدد الكبير من المتنافسين على وظائف قليلة، يزيد من عدد غير الراضيين.

ويتفق ذلك ودراسة (رجم، وآخرون، 2019)، التي أكدت على عدم ارتكاز الترقيات على نتائج تقييم الأداء.

ومن الأمثلة على إجابات المستجيبين بالمقابلة، ما يأتي:

أشار (أ.ع) إلى قضية الترقية من وظيفة لوظيفة، ممكن البعض يشعر بأن الترقية، من وظيفة لوظيفة أعلى تُعطى دون شفافية، ولا يمكنني الدفاع عن لجان أنا لستُ عضوًا فيها، ولكن إجمالًا، لجان المقابلات تتبع أسسًا ومعايير واضحة.

ووضح (ح.أ) أن الموجود في القطاع الفلسطيني هي إجراءات وليس نظامًا، ولا يوجد نظام سليم وواضح وعادل، لأن النظام العادل يجب أن يعتمد على تقييم عادل، ونظام التقييم كما ذكرت سابقًا غير عادل.

وقد بيّن (م.ع) أنّ من الطبيعي ألا يكون رضا في الترقيات؛ لوجود عدد كبير من المتقدمين لوظيفة، يلزم بالنهاية اختيار واحد فقط، وكمثال تنافس (19) رئيس قسم على وظيفة مدير دائرة، فالأكيد الأغلبية سيشعرون بالظلم، فكل واحد يرى نفسه الأحق بالترقية، وأضاف أن نموذج تقييم الأداء مهم لأغراض الترقية، وهو مبنى على أسس مهنية وعلمية صحيحة، ويخضع لمراجعات محددة، ولكن في الوضع الحالي، هو نظام داعم وليس أساسيًا، بسبب كثرة عدد من يحصلون على

تقدير 80 و 90 ممتاز وجيد جداً، فالمفاضلة فيه ضعيفة. (مرفق ملحق رقم (5) من مدير عام الشؤون الإدارية يوضح فيه نسبة الحاصلين على تقدير ممتاز لعام (2021) من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية).

وعلقَ (ث.ز) أن القانون المعمول به في فلسطين يحتاج الى تطوير؛ ليتفق والمرحلة الحالية، لأن آخر تحديث عليه تم في ال 2015، وحتى الآن 2022، وهذا القانون فيه إشكاليات، ويحتاج إلى إعادة تطوير قانون الخدمة المدنية؛ ليوافق المستجدات، ويراعي المؤهلات، والتخصصات وطبيعة العمل. أما نظام استحقاق الدرجات فهو نظام معمول به وهو نظام عادل، يحصل الموظف على الدرجة بعد انقضاء عدد من السنوات على خدمته.

ويرى (م. ح) أنَّ النظام يشترط بأن يكون معدل تقييم الأداء لآخر 3 سنوات جيد جداً، فإذا كان نظام التقييم خطأ، يصبح شرطاً ساقطاً، ولكن يتم العمل به حتى إيجاد البديل.

د- بناء البرامج التدريبية اعتماداً على نتائج تقييم الأداء:

أفاد ما نسبته (83%) من المستجيبين، أنه لا يتم اعتماد تدريب للمسؤول قبل تعيينه إلا ما ندر، وعادةً ما يتم تدريبه بعد تعيينه، من خلال محاكاة المسؤول الأعلى.

ويتوافق ذلك ودراسة (رجم، وآخرون، 2019)، التي أكدت على عدم ارتكاز الترقّيات على نتائج تقييم الأداء، ودراسة (كعكي والنصير، 2021)، التي أشارت إلى عدم إتاحة الفرصة للجميع بالحصول على التدريب المناسب، ووجود المحسوبية التي تؤدي إلى تدمير العلاقات الإيجابية في العمل، وتزيد من العواطف السلبية.

وترى الباحثة أنه عند اغفال دور نموذج تقييم الأداء في التدريب، ذلك يعني أن لا يتم حصر الاحتياجات من خلال نقاط الضعف لدى الموظف، وبالنتيجة موظف يحصل على تدريب لا يحتاجه، وموظف يحتاج إلى تدريب معين، يناسب متطلبات عمله، أو تطويره الذاتي، ولا يحصل عليه، ما يصنع تراجعاً في أداء الموظفين، وحقاً وحسداً بينهم، كون أحدهم يأخذ حق زميله بالتدريب، وترى الباحثة أيضاً أنه يجب تقديم دورات تدريبية لجميع المؤهلين بالحصول على ترقية، وبخاصة التدريب على العلاقات الإنسانية، والاتصال، والحوافز، وآلية التقييم المهني، وحل الصراع بين الموظفين ... إلخ.

ومن الأمثلة على إجابات المستجيبين ما يأتي:

يرى (أ.ع) أن تنمية الموارد البشرية في الوزارة لا زالت ضعيفة، فالأصل قبل تعيين مسؤول في منصب معين، تجهيزه بالدورات التي تمكنه لهذا المنصب، ولكن ما يتم، هو تنمية القدرات ومهارات الاتصال، من خلال التدريب والمحاكاة.

وأفاد (ح.أ) يجب أن يتم تدريبه؛ حتى يُشرف على طاقم عمل وهو كفاء.

أما (ث.ز) فأشار إلى دور المسؤول الأعلى، إيصاله لقناعة أنه بحاجة إلى تدريب، ومن ثم إما يتم تدريبه من المسؤول، أو يبحث له عن جهة تُدرّبه.

وأكد (م.ع) بأنه لا توجد دورات بشكل فعلي، وإنما يقتصر الأمر على الاستماع للمسؤول المباشر عنه، الذي يُعطيه نصائح وإرشادات، وشرح بعض المهام وغير ذلك.

ويرى (م.ح) بعدم وجود جهة تتبنى تدريبهم، وإنما يتوجه للمسؤول الأعلى ليوجهه، أما الأصل؛ هو اتباع خطط الإحلال والتعاقب وذلك بعمل خطة، وتحضير، وتدريب الموظف مسبقاً قبل استلام المنصب، ولكن الأنظمة لا تساعد الشؤون الإدارية، فالأصل هي الجهة المسؤولة ومن مهامها تدريب الإداريين على قانون الخدمة المدنية، ولكن أوكل الأمر للمعهد الوطني للتدريب مما أضعف دورنا في التدريب.

الإجابة على السؤال الخامس: من وحي الخبرة العملية لديكم، ما هي أهم الممارسات الإدارية للمسؤولين التي ترون أهمية تطويرها، بهدف تفعيل العواطف الإيجابية لمروسيهم، مثل: (السعادة والاطمئنان، وحب العمل، وإبعادهم عن الاحباط والقلق والغضب.. الخ)؟

أ- أهم الممارسات الإيجابية، التي يجب الاهتمام بها لتفعيل العواطف الإيجابية لدى الموظفين:

تنوعت إجابة المستجيبين عن هذا السؤال، فكل مستجيب من الستة أجاب بشكل مختلف عن الآخرين، فقد ركز المكون السادس على البيئة وأهمية تحسينها، وركز المكون الثاني على عدم وجود خلافات تُذكر، وإنما هناك انسجام بين المسؤولين ومروسيهم، والمكون الأول ركز على تفعيل القيادة العليا في احتواء المسؤولين ومروسيهم؛ حتى لا تقع خلافات بينهم، والمكون الرابع ركز على أهمية التقويم المهني، أما المكون الخامس فقد أشار إلى أهمية عدل المسؤول في تعامله مع مروسيه، وعدم الكيل بمكيالين. والمكون الثالث ركز على التعزيز ومراعاة الظروف الاجتماعية.

ومن أمثلة استجاباتهم ما يأتي:

ممارسات إيجابية:

يقول (أ.م) حاليًا، وبشكل عام توجد حالة انسجام بين الإدارات وطاقم الوزارة، ولا توجد خلافات تذكر، وإنما خلافات عمل بسيطة، وفردية ومسيطر عليها. ويرى (م.ع) بشكل عام، لديّ درجة رضا عامة للوضع، وطبعًا بنسب متفاوتة بين الموظفين، وأهتم بتعزيز الموظف من قبل مسؤوله المباشر، ومراعاة ظروفه والضغطات مثل نهاية الشهر.

وأشار (س.ر) تحسين بيئة العمل وجعلها جاذبة، الثقة بالموظفين، التواصل الإنساني والمشاركة المجتمعية والعلاقات الإيجابية.

ب- أهم الممارسات السلبية، التي يجب تجنبها من المسؤولين:

أظهرت النتيجة اختلاف المستجيبين الستة في استجاباتهم عن هذا السؤال كما يأتي:
أكد المكون الثاني على وجود فجوة بين المسؤولين ومروسيهم، إضافة إلى عدم وضوح بالفلسفة الإدارية، إنما كل مسؤول يمارس الإدارة حسب قناعاته. وأضاف المكون الرابع أن بعض المسؤولين يكيل بمكيالين في تعامله مع مروسيه، وحسب مصالحة الشخصية، أما المكون الخامس فقد أشار إلى عدم وجود ممارسات إدارية، تُثير العواطف السلبية.

ومن الأمثلة على استجاباتهم:

ذكر (ح.أ) توجد فجوة بين بعض الوكلاء المساعدين، والمديرين العامين، وهذا ينعكس على العمل، وعلى سلوكيات المديرين العامين مع مروسيهم، فالبعض يعمل دون نمط إداري أو منهجي، ولا توجد فلسفة واضحة، وإنما لاجتهاد المدير العام ووكيل الوزارة، وعندما استلمت المنصب كان بينهم خلافات، ومشاحنات، وشكاوى، ولكن استثمرت قدرات الموظفين، وأداؤهم الآن أفضل من العام الماضي.

(م. ح) بعض المسؤولين يتعامل مع مروسيه حسب أهوائه الشخصية، فإذا اختلف مع أحدهم فإنه يتعامل بأسلوب القمع، والتجاهل وتقليل الشأن، والديكتاتورية.

ج- ممارسات بحاجة إلى تطوير.

لقد أظهرت نتائج المقابلة أن للمستجيبين رأيًا في بعض الممارسات الإدارية، التي بحاجة إلى تطوير لضمان تفعيل العواطف الإيجابية، فقد ذكر المكون الأول أن على المسؤول تطوير

مهاراته في الاتصال، أما المكون الثاني فقد أشار إلى ضرورة إيجاد فلسفة للموارد البشرية، وتفعيل دورها الحقيقي، وقد أشار المكون الرابع إلى أهمية تطوير مهارة المسؤول في كيفية إدارة الصراع وإقناع المرؤوسين، أما المكون الخامس فقد أكد على أهمية تطوير مهارة الاستماع لدى المسؤولين.

ومن الأمثلة على استجاباتهم:

أشار (أ.ع) يجب التركيز على الاتصال، وخاصة المسؤولين، الذين هم أكثر فئة بحاجة لمهارة الاتصال، وحتى يكون المسؤول ناجحًا اجتماعيًا، عليه التركيز على التواصل، بينه ومرضيه، وإذا فشل بالتواصل فكل العمليات تفشل.

أكد (ح.أ) بأنه يجب أن تكون هناك فلسفة لإدارة الموارد البشرية، وإعادة هندسة العمليات ورقمنتها، مما يخفف العبء على الموظفين، ويزيد إنتاجهم، وينمي شعورهم بالرضا والسعادة أكثر، ويجب تحويل فكرة شخصنة الإدارة إلى الإدارة بالأهداف، والنتائج.

بيّن (م.ح) أنه على المسؤول عدم قمع كل من يعارضه من المرؤوسين، إنما عليه الاستماع له ومحاولة كسبه لصفه، والاستماع له ولوجهة نظره، فإن كان منطقيًا يأخذ به، وإلا يكون دور المسؤول بإقناعه بوجهة نظره دون تعالٍ أو إيذاء.

ولفت (م.ع) إلى أهمية الاستماع للموظفين، الأمر الذي يساهم في تخفيف الضغط النفسي في حالات اجتماعية معينة، والأخذ بعين الاعتبار اختلاف الموظفين ومشاكلهم، ويجب تطوير منظومة القيم والسلوك والأخلاق وتفعيلها أكثر مما هو عليه، واحترام النظام المؤسسي، ومراعاة التسلسل الهرمي، وكشف مكامن وقدرات الموظفين.

وترى الباحثة أنه للحفاظ على أجواء العمل المريحة، والمؤدية إلى عواطف إيجابية وتوازن نفسي، على المسؤول توفير الوقت المناسب واللازم للتواصل المباشر مع مرؤوسيه، وجهاً لوجه؛ لضمان تعزيز العلاقة بينهما، وخلق أجواء إيجابية، وعدم الاعتماد الكلي على الوسائل التكنولوجية، (مثل الهاتف، والايمل، وغيرها)، لأن أغلب مشكلات العمل بسبب سوء الاتصال، والتناقض في فهم الرسائل، بين المرسل والمستقبل، وأن للحوار المباشر الأثر البالغ في إزالة أية عوائق ممكن حدوثها، بسبب سوء الفهم والمثيرة للعواطف السلبية، كالغضب والقلق، والصراع ... إلخ).

وترى أيضًا، أنه يُفترض في المسؤول توضيح مسار التقدم الوظيفي لمرؤوسيه، كلٌ وحده، وبيان المراحل التي يمرون بها في هذا المسار، وشروط التقدم الوظيفي، وشروط المهام في الوظائف

الإشرافية الأعلى، مما يزيد من شعوره بالأمان الوظيفي والعدالة، والتي تُعتبر من العواطف الإيجابية في العمل.

إجابة السؤال السادس: والذي ينص على: "ما التصور المقترح، لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟"

سادساً- التصور التطويري المقترح لتفعيل الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية:

رؤية التصور المقترح:

مسؤول يفعل العواطف الإيجابية لدى مرؤوسيه، وموظف يؤدي مهامه (بسعادة وأمان، وزيادة الثقة بالنفس والآخرين، والانتماء للوظيفة، والرضا الوظيفي، والإثارة، والإشباع، والإنجاز، والثقة، والإلهام، والتمكين، ... إلخ).

مبررات التصور التطويري المقترح:

تبنى صورة إجرائية لأهم الممارسات الإدارية، التي على المسؤولين امتلاكها لإثارة العواطف الإيجابية، لدى موظفي وزارة التربية والتعليم. ويمكن إجمال بعض المبررات الآتية:

- التطور المهني: يُعتبر التصور مقياساً واضحاً، يمكن اعتماده كمرجعية، يُبين فيه ما ينبغي على المسؤول القيام به، والسعي الدائم لتلبيته؛ لتفعيل العواطف الإيجابية لدى مرؤوسيه؛ ما يدفعه للارتقاء بنفسه، وتطوير اهتمامه بتفعيل هذه العواطف، وحدث تقدم في مكان العمل.
- تحقيق التعاون والمشاركة بين المسؤول ومرؤوسيه، وتعزيز العلاقة الإيجابية بينهما؛ ما يرفع نسبة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والسعادة المؤسسية وتجنب العواطف السلبية.
- نشر ثقافة المساءلة؛ مما يدفع المسؤول للبحث عن أفضل الاستراتيجيات، والممارسات الإدارية لتحسين أدائه، في تفعيل العواطف الإيجابية لدى الموظفين.
- تعزيز عملية التقويم؛ حيث يُعتبر التصور معياراً للعدالة بين الموظفين، ما يدفع المسؤول لبذل قصارى جهده لتطوير أدائه، وممارساته الإدارية؛ لتفعيل العواطف الإيجابية لدى مرؤوسيه.
- تسهيل عملية المتابعة، يُعتبر التصور معياراً واضحاً، يمكن من خلاله متابعة إجراءات المسؤول، وسلوكاته تجاه مرؤوسيه.

- الارتقاء بالمكانة الاجتماعية لوزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تعزيز المسؤولية المشتركة، بين المسؤول ومروؤسيه.
- تطوير القدرات: يؤسس التصور البرامج التدريبية التي تنسجم والاحتياجات المهنية للمسؤول.
- تطوير أسس اختيار المسؤولين، استنادًا إلى التصور، واكتشاف المسؤول المميز، والذي يُفعل العواطف الإيجابية لمروؤسيه، ودعمه مهنيًا ومعنويًا، من الجهات ذات العلاقة.

فلسفة ومنطلقات التصور التطويري المقترح:

اعتمدت فلسفة التصور المقترح في الدراسة الحالية على المبادئ الأساسية، والمنطلقات الفكرية، التي تؤكد على أهمية العواطف الإيجابية للموظفين في العمل، وعلى الحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية المثيرة لهذه العواطف الإيجابية، كون العواطف العمود الفقري المؤثرة على السلوكات الإدارية جميعها، الأمر الذي يؤدي إلى الاتزان العاطفي؛ ما يرفع مستوى الإنتاجية؛ حيث يمكن صياغة فلسفة التصور المقترح في توفير مهارات إدارية على المسؤول امتلاكها؛ لتفعيل العواطف الإيجابية لمروؤسيه، من توفير قناة اتصال فعالة بينه وبين مروؤسيه، والعدالة في التنظيم وتوزيع المهمات، وتقييم الأداء والتحفيز.

متطلبات تطبيق التصور التطويري المقترح:

- تبني وزارة التربية والتعليم ثقافة إيجابية تجاه تطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي الوزارة، وتبني التصور المقترح، وتعاون الجهات المسؤولة فيها بشكل، يساهم في تطبيق هذا التصور، وضمان نجاحه.
- متطلبات بشرية: متمثلة في المتخصصين، من المدربين القادرين على تنفيذ هذا التصور بصورة فاعلة، وتدريب المسؤولين عليه.
- توفير دورات تدريبية بمحتوى مناسب، يتوافق مع رفع كفايات المسؤولين الإداريين، (المواقع الإشرافية)؛ كي تؤهلهم للعمل في الوظائف الإشرافية بفاعلية تامة.
- نشر الوعي بالأهمية الملحة لمراعاة عواطف الموظفين، التي لها دور في اتزانهم العاطفي والسعادة المؤسسية التي تؤدي بالنهاية إلى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاج وتحسينه.
- إشراك ديوان الموظفين العام في التصور المقترح؛ لاعتماده في جميع الوزارات، ومتابعة تنفيذه.

وسائل التصور التطويري المقترح:

توجد بعض الوسائل والأساليب المساعدة التي ستعتمد عليها الباحثة في عرض التصور المقترح الخاص بها على الوزارة، وتتمثل بما يأتي:

- نشرة تثقيفية.
- المناقشة.
- التغذية الراجعة.

أهداف التصور التطويري المقترح:

يمكن صياغة الأهداف الفرعية للتصور المقترح، من خلال الهدف العام، وهو:

تبني الممارسات الإدارية الإيجابية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، كنهج للمسؤولين في الوظائف الإدارية، كما يأتي:

- تلبية الاحتياجات النفسية والعاطفية للموظفين.
- توضيح الممارسات الإدارية، التي يجب توافرها في المسؤولين، وصياغتها ضمن دليل إرشادي من الوزارة لكل الأطراف ذات العلاقة.
- تمكين مهارات ممارسات المسؤولين الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لدى الموظفين.
- معالجة ممارسات المسؤولين الإدارية المثيرة للعواطف السلبية.
- اعتماد أسس واضحة؛ لاختيار المسؤولين، وذلك مثل: (حصولهم على دورات تدريبية حول مراعاة العواطف الإيجابية في ممارساتهم، وامتلاكهم بعض الصفات الإنسانية... الخ).

خطوات بناء التصور التطويري المقترح:

جرى بناء تصور مكون من (55) فقرة، تمثل مؤشرات لممارسات المسؤولين الإدارية، التي تُثير العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، يقع في أربعة محاور، هي: (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، وقد اتبعت الخطوات الآتية في بناء التصور:

- 1- مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- 2- بناء استبانة، وتحليل نتائجها الكمية، ومناقشتها.
- 3- تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة في الاستبانة، ومناقشتها.
- 4- تحليل نتائج المقابلة، ومناقشتها.

5- الخروج بأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة، وبناء التصور المقترح عليها.

مميزات التصور المقترح:

- بنود التصور المقترح سهلة الفهم، وسهلة الاستخدام.
- يمكن لأي مسؤول عن موظفين آخرين استخدامه.
- يُساعد على التقييم الذاتي، عند قراءة التصور، ومراجعة الذات، والممارسات الإدارية.
- يلفت النظر إلى أهمية مراعاة عواطف المرؤوسين.
- يساهم في التطور الذاتي للمسؤولين في ممارساتهم الإدارية، المثيرة للعواطف الإيجابية.

حدود التصور التطويري المقترح:

جاءت حدود التصور المقترح فيما يأتي:

- اعتمد التصور المقترح على الإطار النظري، ونتائج الدراسة.
- اعتمد التصور المقترح على رأي عينة الدراسة في الأسئلة المفتوحة، والمقابلات،
- يتميز التصور المقترح بمرونته في التنفيذ، وملاءمته لأي مسؤول إداري.

المتابعة:

الجهات المسؤولة عن متابعة التصور هي:

- داخل الوزارة: الإدارة العامة للشؤون الإدارية.
- خارج الوزارة: ديوان الموظفين العام (الإدارات العامة في الوزارات المختلفة).

الاستدامة:

يؤمل من التصور المقترح أن يستمر تطبيقه لفترة زمنية طويلة، مهما تغير المسؤولون في الوزارة، لأنه:

- يصلح لكل زمان، ويمكن تطبيقه سواء في مقر الوزارة، أو المديرية.
- لا يسبب ضرراً، وليس له آثار سلبية على أي من المسؤولين في الحاضر والمستقبل؛ إنما يُعزز مهارتهم في التعامل مع مرؤوسيه.
- يعزز العواطف الإيجابية لدى الموظفين؛ ما يرفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.
- يلبي الاحتياجات الإنسانية الداخلية، مثل: (التقدير، والاحترام.. الخ) لكل موظف، وهذه الاحتياجات ضرورية، يسعى أي إنسان للحصول عليها.

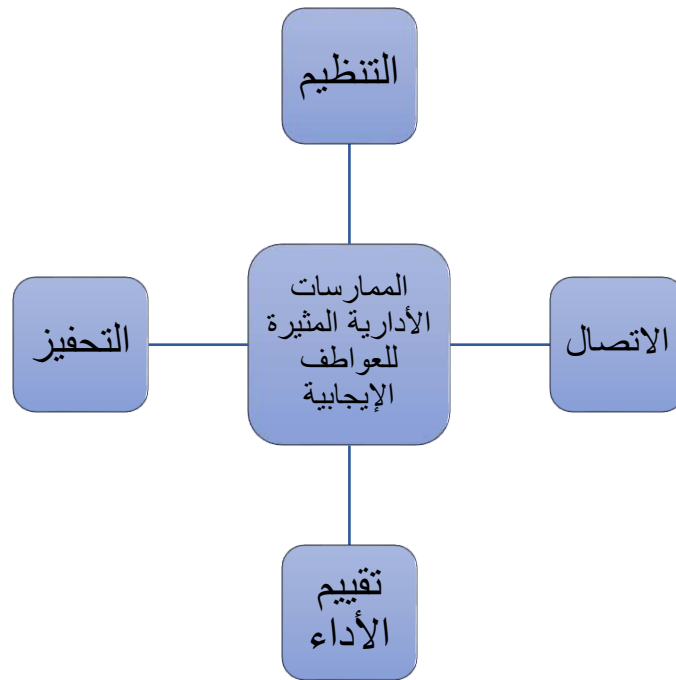
- لا توجد معوقات ومخاطر لتطبيقه، ولا يحتاج لتكلفة مادية.
- يتعامل بعدالة ومساواة مع أي مسؤول، بغض النظر عن مستواه الإداري، (رئيس قسم، أو أعلى).
- لا يوجد تضارب مصالح في تطبيق التصور، فهو يُنصف، ويُفعل العواطف الإيجابية لجميع الموظفين، فكل مسؤول لديه مسؤول مباشر أعلى منه أيضاً، ويحتاج إلى تفعيل عواطفه الإيجابية في العمل.
- يُركز التصور المقترح على الالتزام الأخلاقي؛ ما يضمن توافقه مع الأخلاق الدينية، والتربية السليمة، ومعايير وقواعد السلوك المهني، ومدونة السلوك أيضاً.
- يضمن التصور رفع الروح المعنوية لجميع الموظفين، ويُعزز تحفيزهم للعمل.

الصعوبات التي يمكن أن تواجه التصور، ومقترحات للتغلب عليها:

- مقاومة التغيير لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، ويمكن التغلب عليها عن طريق الدورات، وورش العمل التعريفية بالتصور، وأهميته وأهدافه.
- ضعف كفاءة الجهات التي تُقيم المسؤول على دوره، في تفعيل العواطف الإيجابية للمرووسين، ويمكن التغلب عليها من خلال التدريب ونشر الوعي، وتعديل بنود تقييم الأداء؛ لتضمن مراعاة العوامل النفسية والعواطف الإيجابية.
- نمطية العمل في الإدارة العامة للشؤون الإدارية، وعدم الالتفات للعواطف الإيجابية في العمل، ويمكن التغلب عليها من خلال إعادة الهيكلة للوزارة، وتوضيح المهام في الوصف الوظيفي.

التصور التطويري المقترح:

ستخلصًا لما سبق، واعتمادًا على الإطار النظري وعلى ما أسفرت عنه النتائج الكمية والنوعية في هذه الدراسة، يمكن تحديد فقرات التصور المقترح، الذي يُبين أربع مجالات، (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، ولكلٍ من هذه المجالات عدد من الفقرات، لآليات تطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية التي على المسؤول اتباعها، وللممارسات الإدارية المثيرة للعواطف السلبية، التي ينبغي على المسؤول تجنبها، وهي كالآتي:



شكل (5) من إعداد الباحثة يوضح مجالات التصور المقترح

آليات تطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم
الواجب توافرها لدى المسؤولين:

آليات تطوير ممارسات المسؤول الإدارية في مجال التنظيم؛ باتجاه تفعيل العواطف الإيجابية
لموظفي وزارة التربية والتعليم:

1. تشجيع روح التعاون، والعمل الجماعي بين الموظفين.
2. الأخذ بوجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم في العمل.
3. إيلاء الموظفين مزيدًا من الثقة؛ من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.
4. مراعاة قدرات الموظفين وطاقاتهم عند إسناد الأعمال والمهام لهم.

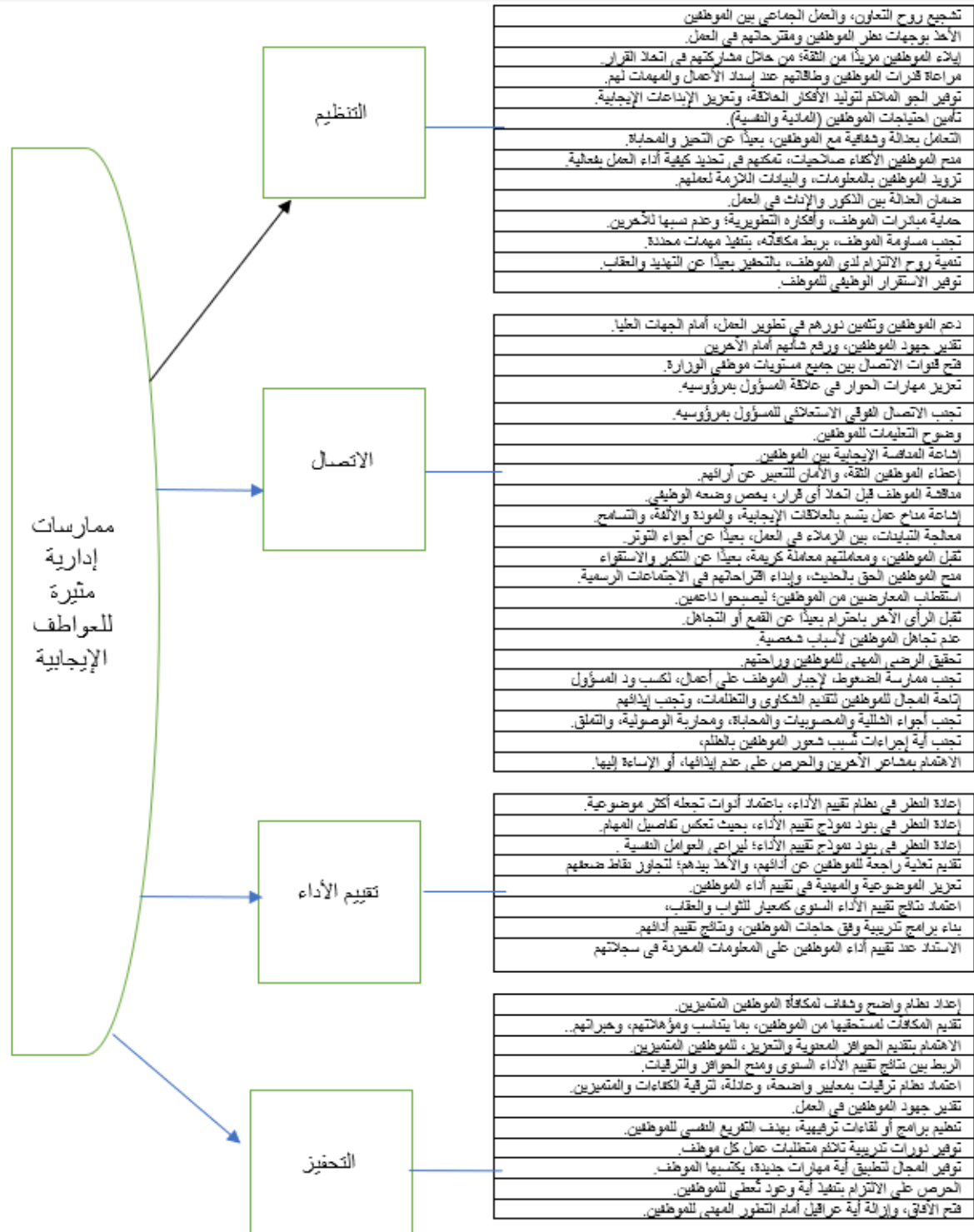
5. توفير الجو الملائم لتوليد الأفكار الخلاقة، وتعزيز الإبداعات الإيجابية.
6. تأمين احتياجات الموظفين (المادية والنفسية).
7. التعامل بعدالة وشفافية مع الموظفين، بعيداً عن التحيز والمحاباة.
8. منح الموظفين الأكفاء صلاحيات تمكنهم من تحديد كيفية أداء العمل بفاعلية.
9. تزويد الموظفين بالمعلومات، والبيانات اللازمة لعملهم.
10. ضمان العدالة بين الذكور والإناث في العمل.
11. حماية مبادرات الموظف وأفكاره التطويرية، وعدم نسبها للآخرين.
12. تجنب مساومة الموظف بربط مكافآته بتنفيذ مهمات محددة.
13. تنمية روح الالتزام لدى الموظف بالتحفيز بعيداً عن التهديد والعقاب.
14. توفير الاستقرار الوظيفي للموظف.

آليات تطوير ممارسات المسؤول الإدارية، في مجال الاتصال؛ باتجاه تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم:

15. دعم الموظفين وتمكين دورهم في تطوير العمل، أمام الجهات العليا.
16. تقدير جهود الموظفين، ورفع شأنهم أمام الآخرين.
17. فتح قنوات الاتصال بين جميع مستويات موظفي الوزارة، والإصغاء لاقتراحاتهم، وشكواهم.
18. تعزيز مهارات الحوار في علاقة المسؤول بمرؤوسيه.
19. تجنب الاتصال الفوقي الاستعلائي للمسؤول بمرؤوسيه.
20. وضوح التعليمات للموظفين.
21. بث روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
22. إعطاء الموظفين الثقة، والأمان للتعبير عن آرائهم.
23. مناقشة الموظف قبل اتخاذ أي قرار يخص وضعه الوظيفي.
24. إشاعة مناخ عمل يتسم بالعلاقات الإيجابية، والمودة والألفة، والتسامح.
25. معالجة التباينات، بين الزملاء في العمل بعيداً عن أجواء التوتر.
26. تقبل الموظفين، ومعاملتهم معاملة كريمة بعيداً عن التكبر، والغرور، والاستقواء.
27. منح الموظفين الحق بالحديث، وإبداء اقتراحاتهم في الاجتماعات الرسمية.
28. استقطاب المعارضين من الموظفين؛ ليصبحوا داعمين.

29. تقبل الرأي الآخر باحترام بعيداً عن القمع أو التجاهل.
30. عدم تجاهل الموظفين لأسباب شخصية.
31. تحقيق الرضا المهني للموظفين وراحتهم.
32. تجنب ممارسة الضغوط؛ لإجبار الموظف على أعمال؛ لكسب ود المسؤول، أو الحصول على نفوذ أكبر.
33. إتاحة المجال للموظفين لتقديم الشكاوى والتظلمات، وتجنب إيدائهم.
34. تجنب أجواء الشللية والمحسوبيات والمحابة، ومحاربة الوصولية، والتملق، والنفق.
35. تجنب أية إجراءات تُسبب شعور الموظفين بالظلم.
36. الاهتمام بمشاعر الآخرين والحرص على عدم إيذائها، أو الإساءة إليها.
- آليات تطوير ممارسات المسؤول الإدارية، في مجال تقييم الأداء باتجاه تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم:**
37. إعادة النظر في نظام تقييم الأداء، باعتماد أدوات تجعله أكثر موضوعية وعدلاً.
38. إعادة النظر في بنود نموذج تقييم الأداء، بحيث تعكس تفاصيل المهام، التي يقوم بها كل موظف على حدة.
39. إعادة النظر في بنود نموذج تقييم الأداء؛ ليراعي العوامل النفسية المحيطة بالعمل.
40. تقديم تغذية راجعة للموظفين عن أدائهم، والأخذ بيدهم؛ لتجاوز نقاط ضعفهم المهنية.
41. تعزيز الموضوعية والمهنية في تقييم أداء الموظفين.
42. اعتماد نتائج تقييم الأداء السنوي كمعيار للثواب والعقاب، في القرارات الإدارية، (الترقية أو العقوبة).
43. بناء برامج تدريبية وفق حاجات الموظفين، ونتائج تقييم أدائهم.
44. الاستناد عند تقييم أداء الموظفين إلى المعلومات المخزنة في سجلاتهم على مدار العام، وعدم الاعتماد على التقييم الذهني أو الانطباعي.
- آليات تطوير ممارسات المسؤول الإدارية، في مجال التحفيز باتجاه تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم:**
45. إعداد نظام واضح وشفاف لمكافأة الموظفين المتميزين.

46. تقديم المكافآت لمستحقيها من الموظفين، بما يتناسب ومؤهلاتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وإنجازاتهم.
47. الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية والتعزيز، للموظفين المتميزين أمام الآخرين.
48. الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والترقيات.
49. اعتماد نظام ترقيات بمعايير واضحة، وعادلة، لترقية الكفاءات والمتميزين.
50. تقدير جهود الموظفين في العمل.
51. تنظيم برامج أو لقاءات ترفيحية، بهدف التفريغ النفسي للموظفين، بأقل التكاليف.
52. توفير دورات تدريبية تلأئم متطلبات عمل كل موظف.
53. توفير المجال لتطبيق أية مهارات جديدة، يكتسبها الموظف من الدورات التي يحصل عليها.
54. الحرص على الالتزام بتنفيذ أية وعود تُعطى للموظفين.
55. فتح الآفاق، وإزالة أية عراقيل أمام التطور المهني للموظفين.



شكل (6) يوضح مخطط التصور التطويري المقترح من إعداد الباحثة

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: مقدمة

ثانياً: ملخص النتائج.

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الاستبانة والمقابلة.

رابعاً: التوصيات.

المراجع

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمخلص نتائج الدراسة، وأوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج المقابلة والاستبانة، وذلك بعرض أبرز النقاط التي اتفقت فيها نتائج المقابلة والاستبانة لمجالات الدراسة الأربعة (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز)، وأيضاً أبرز النقاط التي اختلفت فيها نتائج المقابلة والاستبانة لمجالات الدراسة الأربعة، يليها عرض للتوصيات والمقترحات المستقبلية.

ثانياً: ملخص نتائج الفرضيات:

في ضوء تحليل النتائج إحصائياً، ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى:

نتائج الإحصاء الوصفي:

- جميع المتوسطات الحسابية لجميع المجالات والمقياس ككل جاءت بدرجة تحقق متوسطة.
- لم تحقق المجالات والمقياس ككل المستوى الفرضي (80%) كمستوى مقبول للحد الأدنى من توفر المجالات، وهذا يعني تضمين تلك المجالات في التصور المقترح.

نتائج الإحصاء الاستدلالي الخاص بالممارسات الإدارية المثيرة للعواطف:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل (التنظيم، الاتصال، تقييم الأداء، التحفيز) تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال (التنظيم، تقييم الأداء، التحفيز) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال الاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين حملة درجة البكالوريوس، وحملة درجة الماجستير فأعلى، ولصالح حملة درجة البكالوريوس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مقياس واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل (التنظيم، الاتصال، تقييم الأداء، التحفيز) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل (التنظيم، الاتصال، تقييم الأداء، التحفيز) تعزى لمتغير مكان العمل، ولصالح من يعمل في المديرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال (التنظيم، الاتصال، تقييم الأداء) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين الوظائف الاشرافية ووظائف الأداء، ولصالح الوظائف الاشرافية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مقياس واقع الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً- أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الاستبانة والمقابلة:

سيتم إبراز الفروق بين نتائج المقابلة، التي أجريت مع قيادة الوزارة، والاستبانة التي أجريت على الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم؛ (مقر الوزارة والمديرية في المحافظات الشمالية)؛ حيث اتفقت النتائج في بعض الأسئلة، واختلفت في البعض الآخر، وصنفت إلى ما يأتي:

1- أبرز النقاط التي اتفقت فيها نتائج الاستبانة والمقابلة:

مجال التنظيم:

اتفقت إجابة عينة الدراسة الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم على (الاستبانة)، وإجابة المسؤولين في الوزارة على (المقابلة) بالفرع (د) من السؤال الأول كما يأتي:

د- التمييز بين الموظفين بالمهام أو الجنس:

حيث أظهرت نتائج تحليل المقابلات، على أن (83%) من المبحوثين، أجمعوا أنه يوجد تمييز بين الذكر والأنثى.

وهذا يتوافق ونتائج الاستبانة، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، والفقرة "يميز مسؤولي المباشر بين الذكور والإناث في العمل"، التي حصلت على درجة متوسطة، وبوزن نسبي (58.93%).

مجال تقييم الأداء:

اتفقت استجابة المبحوثين عن السؤال الثالث حول:

أ- نظام تقييم أداء غير عادل:

أجمع (100%) من المستجيبين، الذين تمت مقابلتهم بأن نماذج تقييم الأداء المعتمدة في الوزارة، بحاجة إلى تعديل وتطوير، وتماشياً مع هذه النتيجة ونتيجة رأي عينة الدراسة بالاستبانة، التي أظهرت عدم رضاهم عن نماذج تقييم الأداء، على فقرة "يوجد في الوزارة نظام تقييم عادل" التي جاءت بدرجة قليلة، وبوزن نسبي (50.2%).

ب- مراعاة نموذج تقييم الأداء الحاجات النفسية والاجتماعية:

يرى (66%) من المستجيبين، الذين تمت مقابلتهم، أنه عند تقييم أداء الموظف تدخل العلاقات الشخصية، ويرى (83%) أن نموذج تقييم الأداء لا يراعي الجوانب النفسية، التي تُعتبر مهمة، وضرورة وجودها والاهتمام بها، وقد أكد (17%) أنه عند إضافة العوامل النفسية في نموذج تقييم الأداء، يجب التفكير بذكاء، بمؤشرات دقيقة لقياسها.

ويتوافق ذلك ونتيجة رأي عينة الدراسة عن الاستبانة، بأن فقرة "يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل" حصلت على أدنى ترتيب، وبدرجة قليلة، وبوزن نسبي (47.93%).

ج- نسبة عالية من الرضا عن تقييم الأداء للعام الماضي.

أجمع المستجيبون، الذين تمت مقابلتهم، بنسبة (100%) على أن سبب الرضا هو، الرضا عن التقدير والعلامة فقط، وليس عن نموذج تقييم الأداء، ولا عن آلية التقييم.

وتتفق هذه النتيجة ونتيجة الاستبانة حول فقرة "أشعر بالرضا عن تقييم أدائي للعام الماضي" على الترتيب الأول في مجال تقييم الأداء، بوزن نسبي (64%).

مجال الحوافز:

هناك توافق في النتائج، بين إجابة المستجيبين على المقابلة والاستبانة حول التساؤل الرابع كما يأتي:

أ- نظام الحوافز المعتمد في الوزارة:

فقد أجمع (100%) من المستجيبين على صعوبة تقديم حوافز مالية، بسبب الظروف الاقتصادية، وتأخير صرف الرواتب، أما الحوافز المادية الأخرى، فإنه يوجد نظام حوافز من خلال جوائز يتقدم لها الموظفون بمبادراتهم، أو قصص نجاحاتهم، أما التحفيز المعنوي فذلك يعود للنمط الإداري للمسؤول، وعلاقته بمؤوسيه.

وتؤكد هذه النتيجة رأي عينة الدراسة، على أن نظام الحوافز غير مطبق في الوزارة، حيث حصلت فقرة "سبق لي أن تلقيت مكافأة عن أدائي المتميز" على الترتيب قبل الأخير، وبدرجة ضعيفة، وبوزن نسبي (41.27%).

ب- البرامج الترفيهية:

أظهرت نتيجة المقابلة للمستجيبين أن (83%) عبروا عن عدم تفعيل البرامج الترفيهية في الوزارة، ويتفق ذلك ونتيجة رأي عينة الدراسة على الاستبانة، التي أظهرت الفقرة "يحرص مسؤولي المباشر على تنفيذ برامج ترفيهية بهدف التفرغ النفسي"، والتي حصلت على وزن نسبي (43.8%)، وبدرجة قليلة.

ج- نظام ترقية عادل، وربطه بنموذج تقييم الأداء:

أظهرت نتائج المستجيبين على المقابلة بأن ما نسبته (100%) يرون أن الترقية تعتمد بشكل صوري على نموذج تقييم الأداء، وتتوافق مع ما أظهرته نتيجة الاستبانة في الدراسة الحالية، فقد جاءت الفقرة "تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل" في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (40.13%).

د- بناء البرامج التدريبية اعتمادًا على نتائج تقييم الأداء.

أفاد، ما نسبته (83%) من المستجيبين، أنه لا يتم اعتماد تدريب للمسؤول قبل تعيينه، إلا ما ندر، وعادةً ما يتم تدريبه بعد تعيينه، من خلال محاكاة المسؤول الأعلى فقط، وهذا يتوافق ونتيجة الاستبانة، التي أظهرت الفقرة "يتم بناء البرامج التدريبية اعتمادًا على نتائج تقييم الأداء" بدرجة قليلة، وبالترتيب قبل الأخير، وبوزن نسبي (48.87%)، ويتوافق أيضًا مع الفقرة "يتوافر دورات تدريبية تلئم متطلبات عملي" حيث حصلت على درجة متوسطة، وبوزن نسبي (52.13%)،

2- أبرز النقاط التي اختلفت فيها نتائج الاستبانة والمقابلة:

مجال التنظيم:

أظهرت نتائج المقابلات في الإجابة عن السؤال الأول، بأن للمسؤولين رأيًا مخالفًا لما تراه عينة الدراسة موضوع البحث، وقد تم تصنيف إجاباتهم كما يأتي:

أ- تأمين الاحتياجات النفسية، والاجتماعية للموظف:

أظهرت نتائج المقابلات بإجابة المستجيبين على محاور السؤال الأول، بنسبة (100%) على أهمية مراعاة المسؤول احتياجاته النفسية والاجتماعية، كون الجو النفسي الإيجابي في العمل، له دور على راحة الموظف النفسية، واتزانه العاطفي، وهذه النتيجة تُخالف نتيجة الاستبانة، حيث ترى عينة الدراسة ان المسؤول المباشر لا يحرص على تأمين الاحتياجات (المادية، والنفسية)، التي جاءت بوزن نسبي (57.53%) وبدرجة متوسطة.

ب- تدوير المسؤولين في العمل:

هناك إجماع (100%) من المستجيبين للمقابلة، أن التدوير المنظم أساس، ومهم في العملية الإدارية، وهذه النتيجة تخالف نتيجة الاستبانة، التي أظهرت رأي عينة الدراسة على فقرة "يُسبب لي تدوير المسؤولين الشعور بعدم الاستقرار"، التي جاءت بالترتيب الأول، بوزن نسبي (74.87%) وبدرجة مرتفعة في مجال التنظيم السلبي.

مجال الاتصال:

عند إجابة المستجيبين عن السؤال الثاني، فقد أفاد المستجيبون الذين تمت مقابلتهم أن ما نسبته (100%) يعتمدون سياسة الباب المفتوح، ويمكن للموظف الوصول للجهات العليا، وإجابة المكونات الستة، التي تمت مقابلتها، تخالف رأي عينة الدراسة على الاستبانة، وتُظهر وجود فجوة فيما بينهما، ومن نتائج الاستبانة، التي تُثير العواطف السلبية، مثل فقرة "عدم سهولة التواصل مع

القيادة لمناقشة المشكلات الحاصلة بين الموظف ورئيسه في العمل"، التي جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (56.93%)، وفقرة "وعدم تمكن المسؤول من كسب المعارضين لصفه"، بوزن نسبي (59.8%)، وأيضًا "تجاهله للمرؤوسين الذين على خلاف شخصي معهم"، ولا يمكن تجاهل الفقرة التي حصلت على درجة كبيرة من الاتصال السلبي، وبوزن نسبي (69.2%)، وهي: "يُبدى زملائي نقدهم للمسؤول عند عدم تواجده".

رابعًا - التوصيات:

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن للدراسة تقديم التوصيات الآتية:

1. تبني استخدام التصور المقترح في وزارة التربية والتعليم، ومراجعة الممارسات الإدارية المتبعة في مكان العمل، وتحفيز المسؤولين على تطبيقه؛ لما له من تأثير على تفعيل العواطف الإيجابية والالتزان العاطفي، ما يؤدي إلى تحسين الأداء.
2. تبني ديوان الموظفين العام التصور المقترح، وتعميمه على وزارات السلطة الوطنية؛ لصقل ممارسات المسؤولين الإدارية في تفعيل، وإثارة العواطف الإيجابية.
3. اهتمام وزارة التربية والتعليم بتنمية وعي المسؤولين بأهمية تفعيل العواطف الإيجابية لدى الموظفين، وأهمية دورها في تحسين الأداء، ورفع مستواه، من خلال زيادة التركيز على المجالات: (التنظيم، والاتصال، وتقييم الأداء، والتحفيز).
4. العمل على تخفيض القلق الناتج عن الممارسات الإدارية السلبية، وذلك باتباع الاستراتيجيات التي تحقق للموظفين الصحة النفسية، وتثير العواطف الإيجابية، كالسعادة والرضا، وذلك من خلال: (العدالة، والتعاون، والشفافية، والعمل بروح الفريق، وتبادل الخبرات... الخ).

التنظيم:

5. وضع آلية مدروسة، وممنهجة؛ للتخفيف من تدوير المسؤولين في العمل.

الاتصال:

6. دعم، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين في العمل، سواءً أكانت الرسمية أم غير الرسمية، والعمل على ترسيخ العمل بروح الفريق، كحافز معنوي؛ للوصول إلى المستويات المخطط لها، والابتعاد عن الشللية أو الاعتماد على مجموعة معينة دون غيرها.

7. تشجيع وتقوية العلاقات الاجتماعية، بين المسؤولين ومروؤوسهم، في بيئة العمل التابعة للوزارة، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، حتى يشعروا أنهم جزء من كيان الوزارة، وأن آراءهم ومشاركتهم لها دور فعال في نهوض الوزارة.

تقييم الأداء:

8. مراعاة العدالة في تقييم أداء الموظفين، وذلك عن طريق ايجاد أدوات واضحة، وتوفير نظام تقييم يتوافق وطبيعة المهمات الموكلة للموظف، واختيار أفضل الموظفين اعتماداً على تقييم أدائهم، لتدريبهم وتحضيرهم للحصول على المكافآت والترقيات.

التحفيز:

9. ترسيخ مفهوم العدالة، والإنصاف في بيئة العمل؛ وخاصة في الحوافز والترقيات، والتدريب والتطور والترشيح للمناصب الأعلى، والتصدي للممارسات كافة، التي قد تتعدى على حقوق الغير، أو تتضمن نوعاً من المحاباة، أو المحسوبية، أو التملق.

10. توفير دورات تدريبية لرفع مهارات، وكفايات المسؤولين في ممارساتهم الإدارية؛ التي تُثير العواطف الإيجابية لدى مروؤوسهم، مثل: (آلية تقييم الأداء الوظيفي، والتواصل الفعال، واستشعار احتياجات الموظفين النفسية وتلبيتها، الخ).

خامساً: المقترحات المستقبلية

- 1) دراسة مقارنة بين نظام الحوافز المعتمد في وزارة التربية والتعليم، ونظام الحوافز في دول عربية وعالمية.
- 2) درجة تفعيل التصور المقترح للممارسات الإدارية، المثيرة للعواطف الإيجابية من وجهة نظر المسؤولين، والموظفين.
- 3) درجة استخدام المسؤولين التصور المقترح للممارسات الإدارية، المثيرة للعواطف السلبية.
- 4) تطبيق التصور المقترح في وزارات أخرى، تابعة لدولة فلسطين.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية:

المراجع:

آر- ليمنج، دريل، (2006) إدارة شؤون الموظفين دليل لرؤساء الأقسام والعمداء، ترجمة فاضل جتكر، السعودية، مكتبة العبيكان.

أبا الخيل، جوهرة، (2022) القيادة الإدارية الهدّامة في المنظمات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

أبو درويش، نبيل (د، ت)، إدارة الأعمال الحديثة، الأردن، عمان، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح).

أبو النصر، مدحت، (2008)، تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

باريت، ليزا، (2021) كيف تُصنع العواطف الحياة السرية للدماغ، تونس، ترجمة إياد غانم، دار التنوير للطباعة والنشر.

بلانكارد، كينيث، وكونور، مايكل، (2000) الأخلاق الحديثة للإدارة الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر.

توروبوف، براندون، (2008)، فن ومهارة التعامل مع الناس مئات التقنيات التي ثبتت صحتها لتحسين علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل، (ط4)، السعودية، مكتبة جرير.

جلبي، علي، (2012)، المناهج الكمية والكيفية في علم الاجتماع، جمهورية مصر العربية، دار المعرفة الجامعية- جامعة الإسكندرية.

جندل، جاسم، (2023)، علم النفس العاطفي، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع.

جولمان، دانييل (1998). الذكاء العاطفي. (ترجمة ليلي الجبالي)، الكويت، عالم المعرفة.

- الحبيشي، نيفين، ومحمد، أمل. (2019) أصول الإدارة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- حريم، حسين، (2017)، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، (ط5)، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دشلي، كمال، (2016) منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة _ كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- السكرانة، بلال، (2014) القيادة الإدارية الفعالة، (ط2)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، علي، (2002) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.
- السلمي، علي، (1985) إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (ط3)، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.
- السلمي، علي، (د.ت) السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.
- الشعبان، محمد، والأبعج، محمد، (2014)، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، عمان، الأردن، الرضوان للنشر والتوزيع.
- شفيق، محمد، (2007)، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- شمطو، سمير، (2017) مدخل إلى الإدارة العامة، العراق، دار الوثائق العراقية.
- الضامن، منذر، (2007) أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- صالومي، جاك ويوتيه، كريستيان، (2003) أقبل على العمل وأنت سعيد بين الأخذ والعطاء، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

صوان، فرج، (2018) البحث النوعي في علم اللغة التطبيقي، دار الروافد الثقافية – ناشرون،
ودار ابن النديم للنشر والتوزيع.

عباس، محمد؛ ونوفل، محمد؛ والعبسي، محمد؛ وأبو عواد، فريال، (2022)، مدخل إلى مناهج
البحث في التربية وعلم النفس، (ط 11)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
عبيد، ماجدة، (2008)، الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية، عمان، الأردن،
دار صفاء للطباعة والنشر.

العتي، ياسر، (2006)، الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة، (ط4)،
بيروت، دار الفكر المعاصر.

فالك، روجير، (2021) الإدارة فن أم مهنة، الجيزة، مصر، ترجمة السيد وفائي، نشر وكالة
الصحافة العربية.

فريتز، روجر، (2011) قوة التوجه الإيجابي، السعودية، مكتبة جرير.
فلييت، جيمس، (2009) قوة المحادثة مفتاح النجاح مع الناس، (ط4)، السعودية، مكتبة جرير.
القطاني، محمد، (2014)، مهارات وفن التحفيز، عمان، دار جرير للطباعة والنشر والتوزيع.
مصطفى، وفاء، (2003) انطلق نحو القمة وتسليح بقواعد النجاح، بيروت، دار ابن حزم للطباعة
والنشر.

المكاوي، عاطف، (2013) القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
النخلة، وفيق، (2015) القيادة والإدارة وفن التحفيز، عمان، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.
نوتس، كويك، (2002) كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل، القاهرة، مصر، دار الفاروق
للنشر والتوزيع.

هيز، جون (2011) مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، عمان، الأردن، ترجمة مروان
الزعبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

وهبي، كمال، وأبو شهدة، كمال (1997). مقدمة في التحليل النفسي، بيروت، لبنان، دار الفكر العربي.

الويشي، فتحي، (2013) الأساليب القيادية للموارد البشرية الأخلاق الإدارية واستراتيجيات التغيير، القاهرة، مصر، المجموعة العربي للتدريب والنشر.

الدوريات

أبو سمرة، محمود، (2012)، مستوى الممارسات الإدارية الفعالة في جامعة القدس كما يقدره أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (61)، 89-65.

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمود وقاسم، جميلة، 2010، واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 18 (18)، 150-115.

أبو سمرة، محمود، وهواش، أماني، وحلاوة، جمال، (2014)، الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (1)، 304-273.

أبو قلبين، سمية، (2019)، الممارسات الإدارية لإدارة التعليم بمنطقة الزرقاء الأولى في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (32)، 24-1.

البدرى، فوزي، وعبد الحفيظ، عبد السلام، ومخلوف، عيسى، (2020)، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية- بلدية الأبيار، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 3 (3)، 34-15.

البدوي، محمد، (2021) تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام (دراسة تطبيقية بالكلية المعتمدة بجامعة الإسكندرية)، مجلة جامعة سوهاج، 2(82)، 623-718.

بلخاري، سامي، (2018)، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمه، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، (7)، 148-167.

بوعالية، شهرة، (2018)، الصحة النفسية للعامل واستراتيجيات تحقيقها في البيئة المهنية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربية المانيا، برلين، (1)، مارس. 244-254.

تنيرة، نهلة، (2018)، واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (12)، 1-25.

الجدلي، خلود، (2019)، علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رايع، جامعة عين شمس- كلية التربية، (214)، 141-171.

جثير، سعدون، وعبد الرزاق، آلاء، (2014)، إدارة العواطف لدى الإدارة التسويقية وأثرها في تحديد الأنماط السلوكية للزبائن، دراسة تحليلية لآراء عينة من وكلاء شركات الاتصالات في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (39)، 231-258.

الحدادي، عبد الكريم، ووادي، خديجة، (2021) سيكولوجية السعادة مدخل لفهم علم النفس الإيجابي، مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 2 (2)، 303-317.

دراذكة، أمجد؛ والقرشي، مبارك، (2014)، الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 15 (4)، 469-497.

الزين، 2021، برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان، مجلة الإدارة التربوية، 30 (30)، 13-42.

الخطيب، فيروز، وعاشور، محمد، (2016)، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد الكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 22 (3)، 177-214.

الخليفة، الزين، (2021)، برنامج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في السودان، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 30 (30)، 13-42.

الدعيس، عبد الكريم، (2018)، درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للشفافية الإدارية من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4 (2)، 388-417.

رجم، خالد؛ وزيراري، بثينة؛ وعوني، بوجمعة، (2019)، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 15 (2)، 477-494.

الروقي، مطلق، والشريف، طلال، (2019)، واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية المتخصصة، 8 (8)، 151-183.

زهران، إيمان، (2020)، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، 28 (28)، 226-350.

السعيدة، حمزة؛ والعبادي، مؤمن، (2022)، الرقابة على تقارير الأداء الوظيفي، جامعة عمان

العربية- عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 4 (1)، 129-108.

الأسمرى، فايز، (2020) تصور مقترح لتقويم أداء معلمي الدراسات الاجتماعية والوطنية في

المملكة العربية السعودية في ضوء معايير جودة الأداء التدريسي، مجلة البحث العلمي في

التربية، 2 (21)، 254-224،

سلامة، هدى، (2023) دور التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،

32 (4).

سلامة، هدى، (2022) واقع الممارسات الإدارية في ضوء تقييم أداء المشرف التربوي من

وجهة نظر لجنة تقييمه بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، المؤتمر الدولي الرابع،

التوجهات الحديثة في العلاقات الدولية والإعلام والعلوم الاجتماعية والتربوية، الجامعة

العربية الأمريكية ومؤسسة سكولار، تركيا- أنقرة.

سليم، أسماء، 2019، دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي

بجامعة بور سعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد- كلية التجارة، (2)،

229-213.

سليمان، هناء، (2021)، تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس

التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، المقالة

3، 40 (189)، 121-60.

السواح، أحمد، (2021)، واقع الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية

ومتطلبات تطويرها، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، (14) 33-56.

الشخانبه، أحمد، (2021)، أساليب التكيف لضغوط العمل وعلاقتها بالصحة النفسية لدى

العاملين، مجلة العلوم التربوية النفسية، (143)، 404-371.

شرف، صبحي، والدمرداش، أحمد (2017). إدارة العواطف (حقائق وأوهام)، المؤتمر العلمي

السابع الدولي الثالث، التربية الوجدانية في المجتمعات العربية، مصر، جامعة المنوفية،

113-105.

الشمري، الأدهم. (2021) تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

السعودية في ضوء نموذج "AMO" مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية. (28)، 204-149.

الطويل، إيمان (2022)، تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل

القيادة الموزعة، مجلة جامعة أسيوط- كلية التربية- 38 (2)، 135-89.

عبيدات، لمياء، (2018)، مهارات مدير المدرسة في إدارة الغضب من وجهة نظر المديرين في

مديريات التربية في محافظة إربد، 9(25)، 108-95.

العبيدي، وليد، (2018) الاتصال التربوي وأساليبه في المنظور القرآني، المجلة الدولية للدراسات

التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربية المانيا، برلين، (1)، مارس، 187-169.

العريفي، دلال، (2021)، السعادة المؤسسية في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض من

وجهة نظر المشرفين والمشرفات، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (27)

400-327

العنزي، أحمد، والأنصاري، شيماء، والقاسم، إيمان، (2017)، واقع ممارسة مديري مدارس

التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة

كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس، 41 (3)، 154-109.

العنزي، عدنان، (2014)، تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة

الأحمدي بدولة الكويت، مجلة جامعة الزقازيق- كلية التربية، (84)، (325-367).

غني، صلاح الدين، (2020)، التمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية دراسة تطبيقية في

البيئة المصرية، مجلة الإدارة التربوية، (28)، 82-13

القرالة، علاء، (2018)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في وزارة

التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن،

المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2 (5)،

23-1.

الكعكي، سهام، والنصير، دلال، (2021)، التمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في

جامعة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المقالة 10، 89

(89)، 635-591.

الكوري، أثير، وزريقات، ميرنا، وسليمان، أحمد، (2022)، درجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13 (38)، 45-32،

مخامرة، كمال، (2022)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الانطباع وعلاقتها

بالهوية التنظيمية للمعلمين في مديرية جنوب الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 13

(38)، 31-19.

المزاودة، سلامة، والداود، وجدان، (2018)، درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدارس لواء

البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمبادئ القيادة بالحب من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، 34 (12)، 18-1.

مطاوع، مصطفى، ومرسي، نوال، (2014)، تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على

ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، 17(50)،

306-233.

ميمي، علا، وسويطي، شلبي. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. 22 (1)، 253-282.

النعمي، فاطمة، وصماري، نونة، (2021)، أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة المركز العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (6) 19-30.

أطاريح ورسائل جامعية:

بلعيد، وليد، (2016)، دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، السنة الجامعية الجزائر، 2015-2016..

بوغازي، أحمد، (2018)، أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة/ دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين " مزعران مستغانم" رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017-2018.

حمادوش، عبد السلام (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة في علم النفس، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر.

خضر، أحمد. (2008). مدى كفاءة برامج تقييم الأداء المتبعة في المنظمات الصناعية. رسالة ماجستير. في إدارة الأعمال جامعة دمشق. كلية الاقتصاد، سورية.

شراب، ربا، (2015)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية

بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم. رسالة لنيل

شهادة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية غزة.

مراد، شريف وعبد الرزاق، بو عزيز، (2022) دور النظام التحفيزي في الرفع من أداء العاملين،

رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع: علوم التسيير، الجزائر

..2022/2021

عكراش، جميلة، (2017) دور الاتصال في عملية صنع القرار، دراسة ميدانية بالمؤسسة

الاستشفائية الأم والطفل- الجلفة- رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية،

جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية في العلوم السياسية، تخصص

إدارة موارد بشرية، قسم العلوم السياسية، الجزائر.

عواد، محمد، (2012) معايير مقترحة لتقويم أداء مديري الإدارات التربوية العليا والوسطى

في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة في الإدارة التربوية،

الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة وأصول التربية.

الفليت، آلاء، (2012) درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي

المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في أصول

التربية / الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة.

مصباح، إياد، (2016)، نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية،

رسالة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، برنامج الدراسات العليا

المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة،

منشورات المؤسسات:

الجامعة الالكترونية السعودية، (2012)، مهارات الاتصال، المملكة العربية السعودية، عمادة السنة التحضيرية.

جريدة الوقائع الفلسطينية، (2021) مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، قرار مجلس الوزراء رقم (2) لسنة (2020) العدد (176)، مادة (1) تعاريف.

ديوان الموظفين العام، الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، (2018)، دليل تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الفئة العليا في قطاع الخدمة المدنية.

مركز باء للدراسات، (2006) معجم المصطلحات الأخلاقية، مكتبة مؤمن قريش.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2022) دليل الأنظمة والتعليمات التربوية، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، قسم التوثيق، الإصدار الرابع، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم (2017-2022).

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2021). الخطة الاستراتيجية القطاعية لقطاع التعليم (2021-2023)

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2018). قانون التربية والتعليم العام.

المقابلات

مقابلة أ. أمجد أبو حسين، مدير عام الإدارة العامة للشؤون الإدارية، أجريت المقابلة في مكتبه، بتاريخ 2022/7/20، الساعة الحادية عشرة صباحاً، استغرقت المقابلة ساعة وخمسون دقيقة.

مقابلة مع أ. أيوب عليان، الوكيل المساعد للشؤون التعليمية، أجريت المقابلة في مكتبه، بتاريخ 2022/7/26، الساعة الواحدة والنصف ظهرًا، استغرقت المقابلة ساعة وخمسة وأربعون دقيقة.

مقابلة مع أ. ثروت زيد، وكيل وزارة التربية والتعليم، أجريت المقابلة في مكتبه، بتاريخ 2022/7/24، الساعة الواحدة ظهرًا، استغرقت المقابلة ساعة كاملة.

مقابلة مع د. حسن أبو ظاهر، الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والمشاريع والأبنية، أجريت المقابلة في مكتبه، بتاريخ 2022/8/4، الساعة الواحدة ظهرًا، واستغرقت المقابلة الساعة والرابع.

مقابلة مع د. محمد عواد، الوكيل المساعد لشؤون البحث والتقويم، أجريت المقابلة في مكتبه، بتاريخ 2022/8/24، الساعة الثامنة صباحًا، استغرقت المقابلة ساعة كاملة.

مقابلة مع أ. سائد رضوان، الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية، أجريت المقابلة في مكتبه، بتاريخ 2022/8/24، الساعة الثانية عشرة ظهرًا، استغرقت المقابلة ساعة كاملة.

قائمة المراجع الأجنبية:

- Anasori.Elham,W.Bayighomog.Steven &Tanova.Cem. (2020) **Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion**, the Service Industries Journal, (1), 65-89
- Creswell, John. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.**
- De Lacy, J(2009) **Employee Engagement: The Development of a three dimensional model of engagement, and an exporation of its ralationship with affective leader behaviors .master of Business(Reaserch)**, Queensland University of Technology. 186 .

- Elumah, Lucas & Olaniyi, Ibrahim & Shobayo, Peter, (2016), **The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities**, *Arabian J Bus Manag Review*,
- Fisher, Cynthia & Ashkanasy, Neal (2000) .**The Emerging Role of Emotions in Work** *Article*., *Journal of organizational Behavior*, 21 (2) Australia, Bond University
- Georgakopoulos, Alexia, & Kent, Cook, (2011) **Workplace Bullying: A Complex Problem in Contemporary Organizations**., *Business International journal of business and social science*
- Jenniefer, George, 2000, **Emotions and leadership: The role of emotional intelligence** , **Tavistock Institute, London, Thousand Oaks CA**, SAGE Journals Publications, New Delhi, 53, (8).
- Khan, Najeeb, & Ul-Hassan, Muhammad, (2021), **How and to What Extent Managerial Practices of School Heads are Influencing the Morale of Primary School Teachers?** *University of the Punjab, Bulletin of Education and Research*, Vol. 43, No.2 pp. 83-96.
- Nargunde, Amarja, (2013), **Importance of interpersonal relations at workplace**, *International Journal of Advanced Research in Management (IJARM)*, Volume 4, Issue 2, pp. 01-05
- McLaren, K., (2021). **The Power of Emotions at work**, pp sounds true
- Morris, Andrew, & Fedelman, Daniel, (1997) . **Managing Emotions In The Workplace** . *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg State University. 9 (3). 257-274
- Patrica, Obakpolo, (2015) **Improving Interpersonal Relationship in Workplaces**, *Journal of Research & Method in Education*, Volume 5, Issue 6 Ver. I, PP 115-125
- Weerakkody, Was, & Jayarathna. Dinethim (2014), **Impact of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka**, *International Journal of Scientific & Technology Research* 3 (4)
- Weiss, Jens (2020), **Managing Performance and Strategy: Managerial Practices in German Local Governments**, *Public Performance & Management Review*, 43:5, 1129-1149

Zorn, Diane, & Boler, Megan, (2007). **Rethinking emotions and educational leadership**, International Journal of Leadership in Education, volume 10.issue 2, p 137-151.

مواقع الإنترنت

مواقع الانترنت العربية:

ديوان الموظفين العام، (1998) قانون الخدمة المدنية رقم (4)،

file:///C:/Users/start/Downloads/67.PDF تاريخ الدخول 2022/8/10

رجم، خالد؛ ومناصرية، رشيد. (2018). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد

البشرية. دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية حباسي مسعود، مجلة الباحث.

مجلد 18، عدد 1، الجزائر. <https://shortest.link/3N-0> تاريخ الدخول 2022/6/15

الضمرات، آلاء، والمصري، إيمان، (2021) القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط – كلية

التربية، مجلد 37، عدد 12 ، 152-132، [القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة](#)

[التدريسية في الجامعات الأردنية.pdf](#). مسترجع بتاريخ 2022/8/25.

العمر، رمضان، (2020) الأخطاء الشائعة في كتابة البحث العلمي، ورقة منشورة في كتاب

أعمال مؤتمر تمثين أدبيات البحث العلمي ديسمبر 2020 الصفحة 93

<https://jilrc.com/archives/13298> تاريخ الاطلاع 2022/8/20.

الكرداوي، مصطفى (2008). أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين

بالاغتراب داخل محيط العمل، من موقع ResearchGate، [\(PDF\)أثر الذكاء](#)

الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل

([researchgate.net](https://www.researchgate.net)) تاريخ الدخول 2021/12/10.

مواقع الانترنت الأجنبية

Ali, Farhad & Saleem, Zafar & Mustafa, Javed, (2022), **Study of the Impact of the Principals' Emotional Intelligence and Self-efficacy on their Conflict Management Style at Secondary School Level.** <https://scholar.google.com/>
https://web.archive.org/web/20220510023434id_/https://gerjournal.com/jadm-in/Author/31rvIolA2LALJouq9hkR/WfjYtMwN1a.pdf

Bin,Sheng, (2022), **Work Emotion Intervention and Guidance Training Method for Enterprise Employees Based on Virtual Reality**, Volume 2022 |Article ID 3909734.

2022/6/10 تاريخ الدخول <https://www.hindawi.com/journals/oti/2022/3909734/>

Chai M. Tyng, & Hafeez U. Amin, & Mohamad N. Saad, & Aamir S. Malik, (2017), **The Influences of Emotion on Learning and Memory**
<https://shortest.link/3N-4> 2022/6/1 تاريخ الدخول

Chanda, Kavita,(2014), **Emotional Capability and Emotional Intelligence Of Teams: The Hidden Driver Of Excellence At Work Place**, International Journal of scientific research and management, IJSRM), Volume,2,Issue,4,Pages,749-755
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.631062/full>

Kyne,Daniel.2021, **What is Mixed Methods Research? A Definition and Why It's Becoming So Popular.**

<https://medium.com/the-full-stack-researcher/what-is-mixed-methods-research-a-definition-and-why-its-becoming-so-popular-b435629e1ac>

Lois. Paul & Paul Whitehead, (2016) **Evolution of administrative practices in American unions: results from a 20-year study**, Journal Articlem, JSTOR Collection.enterd 3/2/2022
<https://www.jstor.org/stable/monthlylaborrev.2016.04.006>

Lopez, Belen, & McKagan, (2019), **How do I want to feel? The link between emotion goals and difficulties in emotion regulation in borderline personality disorder**, British Journal of clinical psychology, voume 59m issue 1, p 96-114 تاريخ الدخول

2022/6/18

<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/bjc.12235>

Sultana, Julia, (2022), **Study of management practice in south Asia**, master theses, Jahangirnagar University, Department of Public Administration, Bangladesh.

https://www.academia.edu/77892051/Study_of_management_practice_in_south_Asia

Luzzo, Sebastiano & Varisco, Martina & Schiraldi, Schiraldi, (2020), **The diffusion of international standards on managerial practices** تاريخ الدخول 2022/6/10

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1847979020921611>

Skidmore, Shalonda & Kowalczyk, Devin, 2022, **Mixed Methods Research Design and Examples**. Study.com

<https://study.com/academy/lesson/research-methodologies-quantitative-qualitative-mixed-method.html>

Robins, Alison & Aubin, Nora, (2021) .**Managing emotions in the workplace (employees and you)** <https://officevibe.com/blog/managing-emotions-in-the-workplace> تاريخ الدخول 2021/12/2

Wang. Yinying. (2020). **What Is the Role of Emotions in Educational Leaders' Decision Making? Proposing an Organizing Framework**, Georgia State University, Atlanta, GA, USA,

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X20938856>

Entered 20/4/2022

Shaturaev, Jakhongir, (2022), **Bad Management Hypotheses Are Demolishing Management Practices**,

https://www.researchgate.net/publication/360235487_Bad_Management_Hypotheses_Are_Demolishing_Management_Practices

تاريخ الدخول 2022/6/6

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية.

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم.

ملحق رقم (3) كتاب من الباحثة موجه لمدير عام الشؤون الإدارية / بيانات وأعداد الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية.

ملحق رقم (4) كتاب من مدير عام الشؤون الإدارية/ بيانات وأعداد الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية.

ملحق رقم (5) كتاب من مدير عام الشؤون الإدارية / إحصائية عدد الحاصلين على تقدير ممتاز لعام (2021) من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية.

ملحق (6) أسماء محكمي الاستبانة وتخصصاتهم وأماكن عملهم.

ملحق رقم (7) لاستبانة بعد التحكيم.

ملحق رقم (8) الاستبانة قبل التحكيم.

ملحق رقم (1)

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2022-7-6

الى من يهمله الامر،

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة هدى أحمد عبدالله سلامة والتي تحمل الرقم الجامعي 201912701 هي طالب دكتوراه في الجامعة العربية الأمريكية في برنامج الإدارة التربوية، يرجى العلم أن الطالبة المذكورة يستوجب عليها التواجد في الجامعة يومي الثلاثاء والخميس من كل أسبوع في تمام الساعة الواحدة ظهراً من أجل حلقات البحث وجلسات التعلم، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

كلية الدراسات العليا



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق رقم (2)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم



الرقم: و ت / ٢٢٦ / ١٠٠
التاريخ: ٢٠٢٢ / ٠٥ / ٣٠ م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة بحثية"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"هدى أحمد سلامة"

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

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

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات وإجراء مقابلات مع عينة طبقية تضم جميع موظفي الوزارة والمديريات من مدير عام إلى موظف خدمات.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ت/تولى الباحثة/ أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع مديرة العلاقات العامة في الوزارة الأخت نيفين مصلح ومنسقي البحث والتطوير والجودة في المديريات.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



ج

نسخة:

- عطفة وكيل الوزارة المحترم
- عطفة الوكلاء المساعدين المحترمين
- السيد مدير عام العلاقات العامة والدولية المحترم
- السادة مديريين عامين مديريات التربية والتعليم المحترمين
- د. جولتنا حجازي المحترم المشرف الرئيس على الدراسة -بريد الكتروني joltanhijazi@gmail.com

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

ملحق رقم (3)

كتاب من الباحثة موجه لمدير عام الشؤون الإدارية /
بيانات وأعداد الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية

التاريخ 2022/5/25

حضرة مدير عام الشؤون الإدارية المحترم

تحية طيبة وبعد

الموضوع: إحصائية الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم

أهديكم أطيب التحيات، وبخصوص الموضوع أعلاه، أرجو تزويدي بعدد جميع الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (مقر الوزارة ومكاتبها في المحافظات الشمالية) والذين ما زالوا على رأس عملهم حتى تاريخ 2022/5/25، وذلك لأغراض أطروحة الدكتوراه بعنوان " تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية".

مع الاحترام

هدى أحمد سلامة



طالبة دكتوراة إدارة تربوية/ الجامعة العربية الأمريكية

ملحق رقم (4)

كتاب من مدير عام الشؤون الإدارية/ بيانات وأعداد الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية.



الرقم: وت/248526

التاريخ: 2022/05/26 م

الأخت هدى احمد المحترمة،

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: إحصائية الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم

بالإشارة الى كتابكم المؤرخ بـ 2022/05/25، مرفق إحصائية بالموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم (المفر والمديريات) والذين ما زالوا على رأس صلمهم حتى تاريخ 2022/5/25، وذلك بناء على طلبكم ولاخراض بحثية.

مع الاحترام،،،

أ. امجد ابو حسين
مدير عام الموارد البشرية
ب.د

نسخة/ السيد مدير عام الموارد البشرية المحترم.



احصائية توزيع الموظفين الإداريين

بتاريخ 2022/5/25

المسمى الوظيفي	الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس وحدة).	وظائف الإدارة الوسطى (مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).	وظائف الأداء (مشرف، مهندس، موظف، سكرتاريا).	المجموع
المديريات	17	305	1143	
الوزارة	15	176	313	
المجموع	32	481	1456	
ذكور	27	325	739	
إناث	5	154	717	
المجموع	32	481	1456	
ثانوي أو أقل			50	
دبلوم		12	106	
بكالوريوس	10	282	878	
ماجستير	19	181	402	
دكتوراه	4	18	22	
المجموع	32	481	1456	1969

ملاحظة: شملت هذه الإحصائية مسميات وظيفية محددة.



ملحق (5)

كتاب من مدير عام الشؤون الإدارية / إحصائية عدد الحاصلين على تقدير ممتاز لعام (2021) من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمحافظات الشمالية

State of Palestine
Ministry of Education
D. G. of Administrative Affairs



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للشؤون الادارية

الرقم: وت/
التاريخ: 126 / 7 / 2022 م.

السيدة الباحثة هدى احمد المحترمة،

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تقييم الأداء للإداريين للعام 2021

نهدكم أطيب التحيات، بالإشارة الى الموضوع أعلاه أود إعلامكم بأن نسبة الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الحاصلين على تقدير ممتاز للعام 2021 بلغت 85%.

مع الاحترام،،،

أ. أمجد أبو حسين
مدير عام الشؤون الإدارية
ح.ر.

نسخة: / السيد مدير عام الشؤون الإدارية المحترم.
ص.ع. 1/ع



ملحق (6)

أسماء محكمي الاستبانة وتخصصاتهم وأماكن عملهم

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	التخصص	المؤسسة
1	د. إبراهيم النوري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	المعهد الوطني- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
2	أ. د. أميرة سيد أحمد	بروفسور	إدارة موارد بشرية	المركز الاستشاري الدولي للتدريب والتعليم وتطوير البحث العلمي/ مصر
3	د. إيهاب القبيج	أستاذ مشارك	فلسفة إدارة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	كلية الآداب والعلوم التربوية/ جامعة فلسطين التقنية- خضوري
5	د. رشيد عرار	أستاذ مساعد	علم نفس	جامعة فلسطين الأهلية
6	د. رضية الحبسة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة نزوى- سلطنة عمان
7	صوفيا ريموي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	المعهد الوطني- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
8	د. علا خصاونة	أستاذ مساعد	الفلسفة وأصول التربية	الجامعة الأردنية
9	د. عبد الغني المسلمي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة السعيد/ اليمن
10	د. محمد عواد	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
11	د. نائلة جريس	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم- الوسط العربي
12	د. علي عبد الأمير عباس الخميس	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة بابل/ العراق
13	د. ناريمان درواز	أستاذ مشارك	علم النفس	معهد التكوين/ الجزائر
14	أ. هاشم أبو بكر	ماجستير	تحليل إحصائي	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

ملحق رقم (7)
الاستبانة بعد التحكيم

حضرة موظف/ة وزارة التربية والتعليم المحترم/ة
تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: **تطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية "تصور مقترح"**، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة/ تخصص إدارة تربوية.

لذا يرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة، وتعبئة كل فقرة من فقراتها بموضوعية من وجهة نظرك ورأيك الشخصي المستقل فيها، هذا وستحفظ إجابتك على فقرات الاستبانة في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وشكراً لتعاونك.

لمزيد من المعلومات حول البحث أو فقرات الاستبانة يمكنك التواصل على البريد الإلكتروني

Hudaahmad949@yahoo.com

الطالبة: هدى أحمد سلامة

الجزء الأول: معلومات شخصية، يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى		
المؤهل العلمي:	☐ ثانوي أو أقل	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس	☐ ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 سنوات - 10	☐ 10 سنوات فأكثر	
مكان العمل:	☐ المديرية	☐ الوزارة		
المسمى الوظيفي:	☐ الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس وحدة).	☐ وظائف الإدارة الوسطى (مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).	☐ وظائف الأداء (مشرف، مهندس، موظف، سكرتاريا).	☐ وظائف الخدمات (صيانة، سائق، حارس، مراسل).

الجزء الثاني: يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي يمثل الواقع حول الممارسات الإدارية لمسؤولك المباشر المثيرة للعواطف الإيجابية، مثل: (السعادة، الشعور بالأمن، الثقة، التمكين، الإلهام... الخ). أو السلبية مثل (الغضب، التوتر، القلق، الإحباط، الاستياء، عدم الأمن... الخ)

المجال	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التنظيم	1 يُشجع مسؤولي المباشر العمل الجماعي بين مرؤوسيه.					
	2 يوظف مسؤولي المباشر مقترحاتي في العمل.					
	3 يُسند مسؤولي المباشر الأعمال إلى مرؤوسيه بناء على كفاءتهم.					
	4 يوفر لي مسؤولي المباشر الجو الملائم لتوليد الأفكار الخلاقة.					
	5 يتم حجب بعض البيانات المرتبطة بمهامي.					
	6 يُميز مسؤولي المباشر بين الذكور والإناث في العمل.					
	7 يتم تكليفي بمهام أكبر من طاقاتي.					
	8 ينسب مسؤولي المباشر إنجازاتي لنفسه.					
	9 لدي قدرات مهنية لا يتم توظيفها.					
	10 التزم بتعليمات مسؤولي المباشر، بهدف الحصول على مكافآت.					
	11 التزم بتعليمات مسؤولي المباشر خوفاً من العقاب.					
	12 يُقيد مسؤولي المباشر حريتي في تحديد كيفية أداء مهامي.					
	13 يأخذ مسؤولي المباشر بوجهات نظر مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار.					
	14 يُسبب لي تدوير المسؤولين في الوزارة الشعور بعدم الاستقرار.					
	15 يحرص مسؤولي المباشر على تأمين الاحتياجات (المادية والنفسية) للموظفين.					
	16 يتحيز مسؤولي المباشر لبعض الموظفين دون غيرهم.					
	17 يعطي مسؤولي المباشر كل ذي حق حقه.					

					يوجد تواصل فعال بين مسؤولي المباشر والموظفين.	18	الاتصال
					أجد سهولة بالتواصل مع القيادة العليا لمناقشة المشكلات الحاصلة بيني وبين مسؤولي المباشر.	19	
					يستطيع مسؤولي المباشر كسب المعارضين لصفه.	20	
					يتم تهميشي بالحديث في الاجتماعات الرسمية.	21	
					ينظر مسؤولي المباشر نظرة دونية تجاه مرؤوسيه.	22	
					يدافع مسؤولي المباشر عن الموظفين لدى القيادة العليا.	23	
					يمتلك مسؤولي المباشر مهارات الحوار مع مرؤوسيه.	24	
					يسعى مسؤولي المباشر لخلق توتر بين زملائي في العمل.	25	
					يتبع مسؤولي المباشر سياسة قمع الآراء المخالفة.	26	
					يتعمد مسؤولي المباشر التقليل من شأن أي أمام الجهات العليا.	27	
					تعليمات مسؤولي المباشر واضحة لي.	28	
					يتعامل مسؤولي المباشر بعدل وشفافية للحد من الخلافات بين الموظفين.	29	
					يُمنى مسؤولي المباشر القدرة على توليد المنافسة الإيجابية بين مرؤوسيه.	30	
					يتجاهل مسؤولي المباشر الموظفين الذين هم على خلاف شخصي معه.	31	
					يُبدى زملائي نقدهم للمسؤول عند عدم وجوده	32	
					يسمح مسؤولي المباشر بالتعبير عن الرأي.	33	
					يُرغمني مسؤولي المباشر على كسب وده للحصول على نفوذ أكبر.	34	
					أعاني من عدم التمكن من الدفاع عن نفسي عند تعرضي لعقوبة.	35	
					يناقشني مسؤولي المباشر قبل اتخاذ قرارٍ متعلقٍ بوظيفتي	36	
					يوجد في الوزارة نظام تقييم عادل.	37	معايير
					يُقدم مسؤولي تغذية راجعة لمرؤوسيه عن أدائهم.	38	تقييم
					يُقيم مسؤولي المباشر الموظفين بمهنية.	39	الأداء
					بنود نظام تقييم الأداء تعكس تفاصيل المهام التي أقوم بها.	40	
					يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء الموظفين في القرارات الإدارية (الترقية أو العقوبة).	41	
					يتم بناء البرامج التدريبية اعتمادًا على نتائج تقييم الأداء للموظفين.	42	
					يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل.	43	
					يساعدني مسؤولي المباشر على علاج نقاط ضعفي في العمل.	44	
					يتم تقييم الأداء للموظفين بناء على المعلومات المخزنة عنهم طوال السنة.	45	
					أشعر بالرضا عن تقييم أدائي للعام الماضي.	46	
					سبق لي أن تلقيت مكافأة عن أدائي المتميز.	47	التحفيز
					يهتم مسؤولي المباشر بتقديم الحوافز المعنوية للموظفين.	48	
					يُقدم مسؤولي المباشر المكافآت لجميع الموظفين بالتساوي مما يُعيق أدائي.	49	
					يستخدم مسؤولي المباشر التعزيز الإيجابي لمرؤوسيه أمام الآخرين.	50	

					51	نظام الحوافز المعتمد يشجعني على التطور الذاتي.
					52	يُقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل.
					53	يدعم مسؤولي المباشر الإبداعات الإيجابية.
					54	تمتاز سياسة الوزارة باختيار الكفاء بالترقيات.
					55	تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل.
					56	يعطيني مسؤولي وعودًا وأمالًا غير حقيقية.
					57	يضع مسؤولي المباشر العوائق أمام تطوري المهني.
					58	يحرص مسؤولي المباشر على تنفيذ برامج ترفيهية بهدف التفريغ النفسي للموظفين.
					59	يسمح مسؤولي المباشر بتطبيق المهارات التي تدربت عليها.
					60	يتوفر دورات تدريبية تلأئم متطلبات عملي.

الجزء الثالث: أرجو الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أهم لممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤول وتُثير العواطف الإيجابية لديك، مثل الشعور (بالسعادة والأمان ... إلخ)
- ما أهم الممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤول وتُثير العواطف الإيجابية لديك، مثل الشعور (بالقلق، والضغط النفسي والإحباط ... إلخ) في العمل؟

ملحق رقم (8)
الاستبانة قبل التحكيم

خطاب التحكيم

حضرة الدكتور/ المحترم/ ة
الدرجة العلمية
التخصص
مكان العمل
تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: تطوير الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية "تصور مقترح"، وذلك استكمالاً للحصول على متطلبات الدكتوراة/ تخصص إدارة تربوية

وقد أعدت هذه الاستبانة وتشمل الأقسام الآتية:

أولاً: معلومات ديمغرافية.

ثانياً: الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية أو السلبية.

ثالثاً: أسئلة مفتوحة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عذراً بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرات للمحاور، وتحكيمها من حيث الصياغة، والملائمة، لتكون أداة الدراسة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

الطالبة: هدى أحمد سلامة

الجزء الأول: ويشمل معلومات ذاتية عن (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، مكان العمل).

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى		
المؤهل العلمي:	☐ ثانوي أو أقل	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس	☐ ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر	
مكان العمل:	☐ مديرية	☐ مقر الوزارة		
المسمى الوظيفي:	☐ الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس وحدة).	☐ وظائف الإدارة الوسطى (مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).	☐ وظائف الأداء (مشرف، مهندس، موظف، سكرتاريا).	☐ وظائف الخدمات (صيانة، سائق، حارس، مراسل).

الجزء الثاني: الجزء الثاني: يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي يمثل الواقع حول ما هو كائن وليس ما ينبغي أن يكون، من الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف الإيجابية، مثل: (السعادة، الشعور بالأمن، الثقة، التمكين، الإلهام... الخ). أو السلبية مثل (الغضب، التوتر، القلق، الإحباط، الاستياء، عدم الأمن... الخ)

المجال	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يُشجع مسؤولي المباشر العمل الجماعي بين رؤوسيه.					
2	يوظف مسؤولي المباشر مقترحاتي في العمل.					
3	يُسند مسؤولي المباشر الأعمال إلى رؤوسيه بناء على كفاءتهم.					
4	يوفر لي مسؤولي المباشر الجو الملائم لتوليد الأفكار الخلاقة.					
5	يتم حجب بعض البيانات المرتبطة بمهامي.					
6	يلتزم جميع الموظفين والمسؤولين بالمعايير الأخلاقية وقواعد السلوك للوظيفة.					
7	يُميز مسؤولي المباشر بين الذكور والإناث في العمل.					
8	يتم تكليفي بمهام أكبر من طاقاتي.					
9	ينسب مسؤولي المباشر إنجازاتي لنفسه.					
10	لدي قدرات مهنية لا يتم توظيفها.					
11	الترم بتعليمات مسؤولي المباشر، بهدف الحصول على مكافآت.					
12	الترم بتعليمات مسؤولي المباشر خوفاً من العقاب.					

	13	يُفيد مسؤولي المباشر حريتي في تحديد كيفية أداء مهامي.				
	14	يأخذ مسؤولي المباشر بوجهات نظر رؤوسيه قبل اتخاذ القرار.				
	15	يُسبب لي تدوير المسؤولين في الوزارة الشعور بعدم الاستقرار.				
	16	يحرص مسؤولي المباشر على تأمين الاحتياجات (المادية والنفسية) للموظفين.				
	17	يتحيز مسؤولي المباشر لبعض الموظفين دون غيرهم.				
	18	يعطي مسؤولي المباشر كل ذي حق حقه.				
الاتصال	19	يوجد تواصل فعال بين مسؤولي المباشر والموظفين.				
	20	أجد سهولة بالتواصل مع القيادة العليا لمناقشة المشكلات الحاصلة بيني وبين مسؤولي المباشر.				
	21	يستطيع مسؤولي المباشر كسب المعارضين لصفه.				
	22	يتم تهميشني بالحديث في الاجتماعات الرسمية.				
	23	ينظر مسؤولي المباشر نظرة دونية تجاه رؤوسيه.				
	24	يدافع مسؤولي المباشر عن الموظفين لدى القيادة العليا.				
	25	يمتلك مسؤولي المباشر مهارات الحوار مع رؤوسيه.				
	26	يسعى مسؤولي المباشر لخلق توتر بين زملائي في العمل.				
	27	يتبع مسؤولي المباشر سياسة قمع الآراء المخالفة.				
	28	يتعمد مسؤولي المباشر التقليل من شأن أي أمام الجهات العليا.				
	29	أجد سهولة بالتواصل مع الإدارة لطرح المشكلات الحاصلة				
	30	تعليمات مسؤولي المباشر واضحة لي.				
	31	يتعامل مسؤولي المباشر بعدل وشفافية للحد من الخلافات بين الموظفين.				
	32	يُمني مسؤولي المباشر القدرة على توليد المنافسة الإيجابية بين رؤوسيه.				
	33	يتجاهل مسؤولي المباشر الموظفين الذين هم على خلاف شخصي معه.				
	34	يُبدى زملائي نقدهم للمسؤول عند عدم وجوده				
	35	يسمح مسؤولي المباشر بالتعبير عن الرأي.				
	36	يُرغمني مسؤولي المباشر على كسب وده للحصول على نفوذ أكبر.				
	37	أعاني من عدم التمكن من الدفاع عن نفسي عند تعرضي لعقوبة.				
	38	يناقشني مسؤولي المباشر قبل اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي				
معايير تقييم الأداء	39	يوجد في الوزارة نظام تقييم عادل.				
	40	يُقدم مسؤولي تغذية راجعة لرؤوسيه عن أدائهم.				
	41	يُقيم مسؤولي المباشر الموظفين بمهنية.				

					بنود نظام تقييم الأداء تعكس تفاصيل المهام التي أقوم بها.	42	
					يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء الموظفين في القرارات الإدارية (الترقية أو العقوبة).	43	
					يتم بناء البرامج التدريبية اعتمادًا على نتائج تقييم الأداء للموظفين.	44	
					موضوعات التدريب تتوافق ومتطلبات عملي.	45	
					يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل.	46	
					يساعدني مسؤولي المباشر على علاج نقاط ضعفي في العمل.	47	
					يتم تقييم الأداء للموظفين بناء على المعلومات المخزنة عنهم طوال السنة.	48	
					أشعر بالرضا عن تقييم أدائي للعام الماضي.	49	
					سبق لي أن تلقيت مكافأة عن أدائي المتميز.	50	التحفيز
					يهتم مسؤولي المباشر بتقديم الحوافز المعنوية للموظفين.	51	
					يُقدم مسؤولي المباشر المكافآت لجميع الموظفين بالتساوي مما يُعيق أدائي.	52	
					يستخدم مسؤولي المباشر التعزيز الإيجابي لمروسيه أمام الآخرين.	53	
					يغرس مسؤولي الثقة بين الموظفين.	54	
					نظام الحوافز المعتمد يشجعني على التطور الذاتي.	55	
					يُقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل.	56	
					يدعم مسؤولي المباشر الإبداعات الإيجابية.	57	
					تمتاز سياسة الوزارة باختيار الكفاء بالترقيات.	58	
					تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل.	59	
					يعطيني مسؤولي وعودًا وأملًا غير حقيقية.	60	
					يضع مسؤولي المباشر العوائق أمام تطوري المهني.	61	
					يحرص مسؤولي المباشر على تنفيذ برامج ترفيهية بهدف التفريغ النفسي للموظفين.	62	
					يسمح مسؤولي المباشر بتطبيق المهارات التي تدربت عليها.	63	
					يتوفر دورات تدريبية تلائم متطلبات عملي.	64	

ما أكثر ما يُشعرك بالسعادة في العمل؟ -----
 - ما أكثر ما يُشعرك بالإحباط في العمل؟ -----

Abstract

The Emotionally Arousing Administrative Practices of the Employees of the Palestinian Ministry of Education "A Suggested Development Recommendation"

This study aimed to identify the positive emotionally arousing management practices among the staff of the Palestinian Ministry of Education and to put a suggested recommendation for its development. It also aimed at identifying the nature of the differences in their overall response averages to identify the reality of the emotionally arousing management practices attributable to variables (gender, scientific qualification, years of experience, job title, workplace).

To achieve the study's objectives, the mixed method (Quantitative and Qualitative) was used through two tools, a questionnaire to identify emotional management practices that included four areas (organization, communication, performance evaluation, motivation), it was distributed to the sample that was selected in the stratified random method; 300 administrative employees of the Ministry of Education and Northern Directorates. After confirmation of the validation of the instrument (validity of the arbitrators, validity of internal consistency), the reliability of the questionnaire was also checked through (the Alpha Cronbach factor and the half segmentation), and statistical processing was carried out using the SPSS.

The second instrument was an individual interview with six Ministry of Education officials, they are the Policy Committee and decision makers; To discuss the results of the questionnaire, and to collect comments to operationalize the positive emotional-arousing administrative practices in the mentioned proposal.

The study concluded several results, the most important of which: all the averages of all the fields and the overall grade came with a medium verification score, and didn't achieve the hypothetical level (80%) as an acceptable level of minimum availability of the areas.

The results also showed that there were statistically significant differences at the indicative level ($\alpha \leq .05$) between the average responses of sample to the scientific qualification to identify emotional management practices attributable to the gender and to the male interest, and The scientific qualification variable in communication was in favour of BA holders, the workplace variable for directorates, and the job title variable in motivation for managerial and performance positions, while the results didn't show statistical differences on the overall degree in the questionnaire of emotional management practices attributable to the years of experience.

The results of the interview emphasized (100%) consensus among the participants on the importance of observance of the social and psychosocial needs of the employees, it also emphasized on the importance of structured rotation as a basis in the administrative process, the importance of the administrators adopting an open-door policy, and the need to modify and develop the performance evaluation forms used in MOE and Public Employees' Office. The results also indicated an agreement of (83%) on gender discrimination and the lack of activation of the Ministry's recreational programs. The results also emphasised that the most important positive practices to activate the staff's emotions were the encouragement of thoughtful leadership, fair professional evaluation, justice with employees, and understanding for social conditions.

The study concluded some recommendations, the most important of which were: the need to adopt the vision proposed by the relevant authorities, particularly the Ministry of Education and the Public Employees' Office, and to distribute it to Palestinian Government ministries; To improve management officials' practices in activating and arousing positive emotions, The need for MOE to pay attention to developing officials' awareness of the importance of arousing positive emotions among staff, and the importance of its role in improving and upgrading performance, through a greater focus on areas of (organization, communication, performance evaluation, motivation, and action to reduce anxiety resulting from negative management practices, by following strategies that achieve mental health for staff and arouse positive emotions such as happiness and satisfaction Through: justice, cooperation, transparency, teamwork, exchange of experiences,... etc.).

Keywords: Administrative Practices, Emotions, Palestinian Ministry of Education, A suggested recommendation