

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

المشاعر الإيجابية و السلبية و أثرها على أداء الموظف الحكومي

دراسة حالة: وزارة العمل

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب : منال عبد الكريم عبدالله الحنة

Signature:

التوقيع: منال

Date:

التاريخ: 2013/8/26



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

المشاعر الإيجابية و السلبية و أثرها على أداء الموظف الحكومي

دراسة حالة: وزارة العمل

إعداد الباحثة

منال عبد الكريم الحتة

إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ - 2013م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

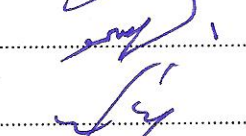
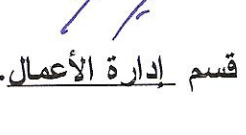
بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ منال عبد الكريم عبد الله الحته لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال، وموضوعها:

المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي

دراسة حالة (وزارة العمل)

Positive and Negative Emotions and their Effects on governmental
Employer's Act Case Study Ministry of Labour

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 21 رمضان 1434 هـ، الموافق 2013/07/30م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


.....

.....

.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. يوسف عبد عطية بحر

د. أكرم إسماعيل سمور

د. وفيق حلمي الأغا

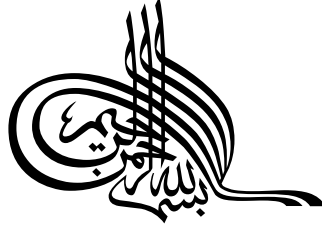
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا


أ.د. فؤاد علي العاجز



قال تعالى: ﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

[البقرة: ٣٢]



إلى مروح والدي الطاهرة الذي طالما تمنيت أن يراني في هذا اليوم . .

إلى أُمي الغالية أدام الله في عمرها . .

إلى إخوتي وأخواتي الغوالي حفظهم الله

إلى فلسطين الحبيبة وأهلها الذين سطروا صفحات التاريخ

أهدي بحشي هذا .

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ ﴿لقمان: 12﴾

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين.

- أتقدم بالشكر و العرفان لأمي الحبيبة وإخوتي وأخواتي الأعزاء لمساندتهم لي طوال فترة الدراسة.
- أتقدم بالشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور/ يوسف بحر الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من الجهد والرأي السديد في إخراج هذا البحث فله مني كل الاحترام والتقدير وجزاه الله عني خير الجزاء .
- وأتقدم بالشكر لكل من الدكتور/ أكرم سمور، والدكتور/ وفيق الأغا، حفظهما الله لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة .
- وأتقدم بالشكر إلى الدكتور / نافذ بركات لجهوده في التحليل الإحصائي .
- وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأستاذة الذي ساهموا في تحكيم الاستبانة .
- أتقدم بالشكر والعرفان لزميلة دراستي المهندسة/ نهال أبو العيس التي لم تأل جهداً لتقدم لي كل المساندة .
- أتقدم بالشكر لزملائي وزميلاتي في وزارة العمل لتعاونهم في إنجاح الدراسة
- أتقدم بالشكر و العرفان لجامعتي و لكل من ساندني.

الباحثة

منال عبد الكريم الحتة

قائمة المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	ملخص الدراسة
ك.....	Abstract
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
4.....	أهداف الدراسة:
4.....	متغيرات الدراسة:
5.....	فرضيات الدراسة:
6.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
7.....	مقدمة
9.....	المبحث الأول المشاعر والانفعالات
10.....	مفهوم المشاعر والانفعالات:
11.....	المشاعر الإنسانية من منظور إسلامي وعوامل تعزيزها :
13.....	الانفعالات:
13.....	طبيعة الانفعال وتعريفه:
15.....	استخدام الانفعالات (Using Emotions) :
15.....	أثر الانفعالات في التفكير والعمليات العقلية:

16	المبحث الثاني العوامل التي تؤثر على مشاعر الموظف وأداؤه
17	The Traits/ السمات
23	المزاج:
25	عملية اتخاذ القرار:
28	القيادة:
33	المبحث الثالث الأداء الوظيفي
34	الأداء الوظيفي:
34	مفهوم الأداء الوظيفي:
35	عناصر الأداء:
36	أهمية قياس الأداء الوظيفي:
37	أنواع الأداء:
37	العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:
38	استراتيجية إدارة الأداء:
38	تقييم الأداء الوظيفي:
39	أسس التقييم الفعال:
40	شروط عملية تقييم الأداء:
41	المبحث الرابع نبذة عن وزارة العمل
42	نشأة الوزارة:
42	رسالة الوزارة:
42	أهداف الوزارة :
43	اختصاصات الوزارة:
44	برامج الوزارة:
44	الهيكل التنظيمي للوزارة:

46	الفصل الثالث الدراسات السابقة
47	المقدمة:
47	أولاً: الدراسات العربية:
58	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
61	التعقيب على الدراسات السابقة:
64	الفصل الرابع الإطار العملي للبحث
65	البحث الأول المنهجية والإجراءات
66	مقدمة:
66	منهجية الدراسة:
66	مجتمع الدراسة:
67	عينة الدراسة:
72	أداة الدراسة:
83	المعالجات الإحصائية:
85	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
86	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))
86	تحليل فقرات محاور الدراسة:
87	تحليل فقرات المحور الأول: السمات الشخصية:
91	تحليل فقرات المحور الثاني : الحالة المزاجية:
94	تحليل فقرات المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار:
97	تحليل فقرات المحور الرابع: نمط القيادة:
100	تحليل فقرات المحور الخامس: الأداء الوظيفي:
106	اختبار الفرضيات:

121		الفصل السادس النتائج والتوصيات
122		مقدمة:
122		نتائج الدراسة:
123		توصيات الدراسة:
124		الدراسات المقترحة:
125		قائمة المراجع
135		الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(4.1)	مجتمع الدراسة	66
(4.2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	67
(4.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	68
(4.4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	69
(4.5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	70
(4.6)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	71
(4.7)	مقياس ليكارت الخماسي	73
(4.8)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: السمات الشخصية	74
(4.9)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الحالة المزاجية	76
(4.10)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار	77
(4.11)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: نمط القيادة	78
(4.12)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الأداء الوظيفي	79
(4.13)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	81
(4.14)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	82
(4.15)	معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)	82
(4.16)	مقياس الإجابات	83
(5.1)	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	86
(5.2)	تحليل فقرات المحور الأول (السمات الشخصية)	89
(5.3)	تحليل فقرات المحور الثاني (الحالة المزاجية)	92
(5.4)	تحليل فقرات المحور الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار)	96
(5.5)	تحليل فقرات المحور الرابع (نمط القيادة)	99
(5.6)	تحليل فقرات المحور الخامس (الأداء الوظيفي)	102
(5.7)	تحليل محاور الدراسة (المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي)	105

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(5.8)	معامل الارتباط بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل	107
(5.9)	معامل الارتباط بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل	108
(5.10)	معامل الارتباط بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل	109
(5.11)	معامل الارتباط بين نمط القيادة في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وبين أدائه في العمل	110
(5.12)	نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى يعزى للجنس	111
(5.13)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى العمر	113
(5.16)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المؤهل العلمي	114
(5.17)	اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي	115
(5.16)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المسمى الوظيفي	116
(5.17)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى سنوات الخبرة	117
(5.18)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: الأداء الوظيفي)	119

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي في وزارة العمل غزة وذلك من خلال دراسة محاور الدراسة (السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة) وعلاقتها بأداء الموظف الحكومي.

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل واستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء جميع موظفي وزارة العمل الموجودين في مقر الوزارة ومديريات العمل ومراكز التدريب المهني، والذي بلغ عددهم (200) موظف وموظفة، وتم استرداد 168 استبانة بنسبة 84%، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 4 استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 164 استبانة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة، و أداء الموظف الحكومي وقد تبين أن محاور المشاعر الإيجابية والسلبية التي اعتمدت عليها الدراسة كانت جميعها لها أثر إيجابي على أداء الموظف الحكومي بنسبة جيدة.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها الارتقاء بمستوى أداء الموظف الحكومي، وذلك من خلال تخصيص برامج تدريب دورية في التواصل والاتصال الفعال بين القيادة العليا والموظفين في كافة المستويات الإدارية وضرورة مراعاة الحالة المزاجية للموظف وربطها بأدائه اليومي والشهري وعمل إحصائيات لإنجازات يتم استخدامها في تقييم الأداء السنوي . كذلك ضرورة توعية جميع المدراء مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع الموظفين، نشر الثقافة الفاعلة للموظف المؤهل والكفؤ ودمجه في اتخاذ القرار، ترسيخ ثقافة الانتماء للعمل من خلال التوعية الإعلامية بكافة الوسائل والإجراءات . أيضاً ضرورة ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في أي مؤسسة حكومية بما يحقق النمو المستمر للإمكانيات الوظيفية للموظف بما يؤثر على الانتماء للمؤسسة .

Abstract

This research aimed to identify the effect of negative and positive emotions on the performance of government employees in the Ministry of labor in Gaza by analyzing the research axes (personality features, mood, participation in decision making, leadership pattern) and their relation to the performance of government employees.

The researcher adopted the descriptive analytical method, which relies on collecting data on the phenomenon and its interpretation using the SPSS statistical data analysis. The researcher also employed comprehensive census method and questionnaires to survey the views of Ministry employees in the headquarters, directorates and vocational training centers. (200) employees, both male and female were surveyed and 168 questionnaires were completed. (4) questionnaires failed to meet the required conditions and were thus excluded, which makes the actual number of questionnaires under study (164).

The results of the study showed a significant statistical relationship between: personal features, mood, participation in decision making, leading pattern and employee performance. The study demonstrated that the axes of negative and positive emotions adopted by the study had a relatively positive impact on the performance of the employee.

The study reached a number of recommendations which will improve the level of performance of government employees in the Ministry of labor in Gaza. This through designing regular training programs in effective communication skills between senior leadership and employees at all levels, while taking into consideration the employee mood and its relation to their daily and monthly performance. Also, keeping statistical record of employee achievements which will assist in their annual performance evaluation process.

Furthermore, managers should be educated on minding the humanitarian side while dealing with employees; dissemination of employee efficiency culture among competent employees and promoting participative decision making; establishing job devotion and linking the career path with training path in all government institutions to achieve continuous growth for employee potential which should in return reinforce job loyalty.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- التعليق على الدراسات السابقة.
- ما تضيفه الدراسة الحالية.

مقدمة:

من الأمور التي قلما يلتفت إليها، أو يتم دراستها، هي تلك المتعلقة بدراسة المشاعر الإنسانية، رغم أنها تتحكم في سلوك الأفراد بشكل كبير وواضح، ولا يختلف أحد في أن القادة والمدراء هم بشر بالدرجة الأولى؛ تتحكم فيهم مشاعر الحلم والغضب تلك التي تؤثر بشكل واضح في قراراتهم وتعاملاتهم، والتي جعلت الفقه الإسلامي مثلاً لا يوقع طلاق الغضب، وأوصى بألا يحكم القاضي وهو غضبان.

وبالرغم من توجه الفكر الغربي للاهتمام بدراسة المشاعر الإنسانية، مثل الغضب وغيرها، إلا أن هذا الأمر لم يدخل حيز الاهتمام لدينا رغم ما لدينا من تراث غني في هذا الموضوع .

ولا شك أن كل ما يمكن التوصل إليه من نتائج ونظريات في هذا الموضوع يعتبر مفيداً على المستوى الإنساني العام ؛ نظراً لوحدة المشاعر الإنسانية وتشابهها في ذلك (معوض، 2009).

إن للعاطفة سطوة كبيرة على النفس الإنسانية، حتى إن كثيراً من تجارب النجاح والفشل في حياة الإنسان تلعب المشاعر فيها الدور الأكبر، وإن إجابة بعض الناس لفن توظيف المشاعر بصورة إيجابية محفزة للهمة ومفجرة للطاقة وداعمة للاستقرار النفسي، وهي من ركائز صناعة النفوس العظيمة، في حين تمثل المشاعر المتقلبة التي تسيطر على صاحبها دون أن يسيطر هو عليها عائقاً كبيراً أمام تقدم صاحبها، وتمنعه عن تحقيق أي إنجاز ، ولا يقف دور العواطف في حياة الإنسان عند الحدود الداخلية للنفس، بل إنه لا تكاد تخلو علاقة من العلاقات بين البشر -على تنوع أشكالها واختلاف دواعيها - من نوع من أنواع العاطفة، سواء في بداياتها أو أثناء توجيه مسارها والمساعدة على استمرارها أو توقفها بعد ذلك ، وليست الأفكار وحدها ولا الخبرات والمعلومات هي التي تحدد توجهات الإنسان وترسم سلوكه أو تعبر عن شخصيته، ولكن مشاعره أيضاً ؛ لأنها جزء أساسي من تكوينه البشري ؛ فللعاطفة إذاً دور كبير في تشكيل بناء الإنسان الداخلي من جهة، ورسم علاقاته الخارجية ومواقفه تجاه الآخرين من جهة أخرى.

ولأهمية العاطفة المحورية في حياة الإنسان، فإن الإسلام عد العاطفة جزءاً أصيلاً في إيمان المرء لا يكتمل إلا به ولا ينمو إلا بنمائه ؛ فالحب في الله والبغض في الله من أرقى درجات الإيمان (الرفاعي، 2009).

وفي هذا البحث فإننا نسعى لمعرفة مدى أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي في وزارة العمل غزة من خلال محاور الدراسة ليكون ذلك لنا عوناً لنستفيد و نستفيد ذوو العلاقة بتطوير أداء الموظف الحكومي و تصحيح المسار و المداومة على الرقي.

ويخلص البحث لمجموعة من النتائج و التوصيات والتي كان الهدف منها أن تكون موضوعية وهادفة لكل ما يخص الجوانب المتعلقة بتطوير وتحسين أداء الموظف الحكومي.

مشكلة الدراسة:

هناك اتفاق شامل على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو أغلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، وهو ضمير المؤسسة وقلبها الحساس.

فالعنصر البشري هو تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهو العنصر الرئيس والأهم الذي يحتل جل الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتباره أهم عناصر التنمية، وقد انتقل هذا الاهتمام التقليدي (بإدارة الأفراد) إلى مفهوم متطور يتسع ليشمل الموارد البشرية ويهتم بالجانب السلوكي والإداري في تعظيم الاستفادة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات البشرية وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة من تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات مصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين (العدلوني، 2006).

إن المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد والعمل على توفير مناخ اجتماعي وإنساني يحفزهم على الأداء الجيد ويتم ذلك عن طريق إشباع الرغبات والحاجات المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات .

ومن خلال عمل الباحثة في وزارة العمل وملاحظتها لمعاناة زملائها الموظفين في التعامل مع مسؤوليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار والذي بدوره يؤثر على مشاعرهم وانتمائهم للعمل وبالتالي على أدائهم ، لذلك اهتمت الباحثة بدراسة المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي وعليه فإنه:

❖ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف؟

أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة من خلال أربع محاور وهي:

■ أهمية الدراسة بالنسبة لوزارة العمل:

تقدم الدراسة نموذج مقترح للوقوف على المشاعر السلبية التي تؤثر على أداء الموظف ومعرفة أسبابها ومعالجتها وتعزيز المشاعر الإيجابية للارتقاء بالعمل والوزارة على أكمل وجه ومساعدة المسؤولين وصناع القرار في كيفية التعامل مع المرؤوسين.

■ أهمية الدراسة بالنسبة للجامعة الإسلامية:

تأمل الباحثة أن تضاف هذه الدراسة إلى مسيرة البحث العملي وتثري المكتبة الجامعية والعمل الأكاديمي .

■ أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع المحلي:

تتبع أهمية الدراسة من أنها ستقدم نموذج عملي مقترح لتحسين أداء الموظف من خلال الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى تولد المشاعر الإيجابية والسلبية وتعزيزها أو تجنبها الأمر الممكن تطبيقه على وزارات ومؤسسات أخرى للاستفادة من مقترحاتها وتوصياتها للرفي بالموظف الحكومي مما يعود بالنفع والفائدة على الجميع.

■ أهمية الدراسة بالنسبة للباحثة:

الدراسة طريق للباحثة لنيل درجة الماجستير والارتقاء بالمستوى الأكاديمي، فهي صقل لخبرة الباحثة وفتح آفاق للارتقاء بالمستوى العلمي والمهني

أهداف الدراسة:

• الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى تولد المشاعر السلبية لدى الموظف الحكومي لمعالجتها.

- تعزيز المشاعر الإيجابية وتنميتها لدى الموظف الحكومي .
- تقديم توصيات ومقترحات لتحسين أداء الموظف الحكومي للرفي بالعمل وتنميتها
- إبراز دور وزارة العمل في الاهتمام بالموظفين وتنميتهم ورفع كفاءتهم الوظيفية.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع أداء الموظف الحكومي.

المتغيرات المستقلة:

العوامل التي تؤدي إلى تولد المشاعر الإيجابية والسلبية لدى الموظف وهي :

- السمات الشخصية.

- الحالة المزاجية.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- نمط القيادة.

وقد قامت الباحثة باختيار هذه المتغيرات المستقلة من خلال مراجعتها للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي وكذلك لكي تتناسب وموضوع الدراسة فنحن نتحدث عن المشاعر الإنسانية فيجب ألا نغفل جانب السمات الشخصية والحالة المزاجية والتي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف الحكومي .

فرضيات الدراسة:

فرضية رئيسية أولى:

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاعر الإيجابية والسلبية وبين أداء الموظف الحكومي عند مستوى دلالة إحصائية (0,05).

ويندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية:

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة المزاجية للموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

فرضية رئيسية ثانية:

■ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- مقدمة.
- المبحث الأول: المشاعر والانفعالات.
- المبحث الثاني: العوامل التي تؤثر على مشاعر الموظف.
- المبحث الثالث: الأداء الوظيفي.
- المبحث الرابع: نبذة عن وزارة العمل.

مقدمة

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد وليس الآلية الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل (الرفاعي، 2009).

إن الانتماء المهني صفة جماعية كما أنه صفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معا في عمل واحد مشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة بحيث يشعر الأفراد داخل الجماعة بأهمية هذه الأغراض وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أغراضه الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالثقة والاطمئنان إلى هذه الأغراض، وفي جماعة الزملاء في العمل والمتعاونين على تحقيق هذه الأغراض، وقد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الانتماء المهني أن أكثر الأفراد انتماء لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم ويكون رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر . كما وأن نسبة الاضطرابات في العمل تكون قليلة، وعلى هذا الأساس فإن القدرة على الإنجاز والإبداع تكون نتيجة ضرورية وحتمية لما سبق، وهو ما تسعى إليه معظم الدول والمؤسسات من خلال توفير المناخ والجو التنظيمي والمهني المناسب . إن هذه الأمور ضرورية لزيادة الإنتاج، وغزو الأسواق والحصول على الشهرة التي هي هدف لكل المؤسسات والتنظيمات، ويتعدى الأمر أكثر من ذلك، فالحصول على ولاء الأفراد لمؤسساتهم يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج للسلع وتحسين نوعيتها، والعمل على توفير الطرق المناسبة والملائمة التي تقوم بمساعدة الإدارة في تطوير خدماتها المقدمة للمواطنين (سلامة، 2003).

لذلك فإن الباحثة أرادت أن توضح مشاعر الموظف الحكومي ولما لهذه المشاعر من أثر على أدائه سواء كان لهذه المشاعر من أثر إيجابي على سلوك الفرد وأدائه في العمل أو أثر سلبي يضعف أدائه وسلوكه وبالتالي انتماءه لمؤسسته التي يعمل بها .

وستتناول الباحثة في هذا الفصل أدبيات البحث والتي تشتمل على المشاعر والانفعالات، العوامل التي تؤثر على مشاعر الموظف وأدائه (السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة)، الأداء الوظيفي، نبذة عن وزارة العمل .

المبحث الأول

المشاعر والانفعالات

ويحتوي على :

- مفهوم المشاعر والانفعالات.
- المشاعر الإنسانية من منظور إسلامي وعوامل تعزيزها.
- الانفعالات .
- طبيعة الانفعال وتعريفه.
- استخدام الانفعالات.
- أثر الانفعالات في التفكير والعمليات العقلية.

مفهوم المشاعر والانفعالات:

تعرف المشاعر بأنها تلك الأحاسيس التي يصعب وصفها بكلمات، ولكنها تظهر كاستجابة انفعالية للفرد في أي موقف مثير سواء كانت هذه الإثارة داخلية أو خارجية، وتشتمل هذه الاستجابة على تغييرات وجدانية مركبة وتغييرات فسيولوجية تتضمن الأجهزة العضلية والدموية والحشوية، فيظهر تأثيرها الانفعالي في سرعة ضربات القلب - احمرار الوجه - جفاف الحلق - ارتجاف الأطراف - تصبب العرق ، ويهدف الانفعال إلى مواجهة الموقف المثير بتلك الشحنة الانفعالية التي تزيد من تحمل الإنسان وتزوده بالرغبة في الاستمرار ومواصلة العمل حتى مرحلة تحقيق الأهداف، وذلك في حالة إذا كانت الانفعالات إيجابية، وتعتبر التغييرات الوجدانية ذات القيمة التعبيرية الإيجابية ذات قيمة اجتماعية وتدل على مهارات التقارب والتواصل مع الآخرين كمشاعر الحب والسعادة والانتماء والاحترام والتقدير، أما المشاعر السلبية كالغضب والعدوان والكراهية والحزن فتؤثر سلباً على التفكير وتمنعه من الأداء أو تبطئ عمله، وينعكس ذلك على سلوك الأفراد بتدهور في الأداء وتكون المشاعر السلبية لدى الإنسان عبر التنشئة الاجتماعية ومؤسساتها المختلفة من أسرة وأقارب ومدرسة وناد، وتؤدي وسائل الإعلام دوراً أساسياً في تنمية المشاعر السلبية لدى الإنسان من خلال الأخبار التي يقرأها أو الأحداث التي يسمع عنها أو يراها على مدار الساعة، فيجد نفسه أمام نماذج سلبية وتغيب النماذج الإيجابية التي تعكس مشاعر إيجابية (بدير، 2011).

إن التعامل مع مشاعر الآخرين يعد من المهارات المهمة في إقامة علاقة إيجابية مثمرة معهم، ويتطلب التعامل مع مشاعر الآخرين نضج مهارتين وجدانيتين، هما إدارة الذات والتعاطف مع الآخرين أو التفهم . ويؤدي القصور في هذه المهارات إلى تعرض الفرد للمشكلات، حتى ولو كان على درجة عالية من الذكاء (محمد، 2009).

إن الناس تنوزع إلى نماذج متنوعة فيما يتعلق بالانتباه لمشاعرهم والتعامل معها وهذه النماذج تشمل:

- الواعون بالذات أو النفس: أي إدراك الأشخاص لحالتهم المزاجية أثناء معاشتها وحدثها في نفس الوقت، وهؤلاء لديهم ثراء فيما يختص بحياتهم الانفعالية، ويمثل إدراكهم الواضح لانفعالاتهم أساساً لسمااتهم الشخصية، وينظرون إلى الحياة نظرة إيجابية، و لهم شخصية استقلالية واثقة من إمكانياتها ويتمتعون بصحة نفسية جيدة .
- الغارقون في انفعالاتهم أو المنجرفون: وهؤلاء الأشخاص ليس لديهم وعي بمشاعرهم وانفعالاتهم، فهم يشعرون بأنهم غارقون في انفعالاتهم وعاجزون عن الخروج منها وبأن الحالة

أو الانفعال الذين يمرون به قد تمكن منهم ولا يستطيعون الخروج منه، وهم متقلبو المزاج ومستغرقون في مشاعرهم أكثر من أن يكون مدركين لها .

- المتقبلون لمشاعرهم : وهؤلاء لديهم رؤية واضحة وإدراك لمشاعرهم ويميلون إلى تقبل حالتهم النفسية ومشاعرهم دون محاولة لتغييرها، وهناك مجموعتين من المتقبلون لمشاعرهم : الأولى : تشمل من هم في حالة مزاجية جيدة وليس لديهم دافع لتغييرها . الثانية : تشمل من لهم رؤية واضحة لحالتهم النفسية ومع ذلك حين يتعرضون لحالة نفسية سيئة يتقبلون ولا يحاولون الخروج من هذه الحالة أو تغيير الشعور (خوالدة، 2004).

إن قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره تعد مفتاحاً للكفاءة الاجتماعية، ومعرفة مشاعر الغير والتصرف بما يشكل هذه المشاعر يعد استعداداً عاطفياً مهماً للفرد لمواجهة أعباء الحياة، فالقدرة على التعامل مع مشاعر الغير تعتبر فناً رفيع المستوى يمارسه الأفراد في إقامة جسور العلاقات الاجتماعية وهذا يتطلب مهارات خاصة لدى الفرد تشمل إدارة الذات والتعاطف أو تفهم مشاعر الآخرين . إن الإنسان يجمع بين الإيجابيات والسلبيات، وعليه العمل على أن يتجاوز سلبياته إلى إيجابياته، بمعنى أن في داخله طاقة إيجابية وإمكانات لا محدودة، ويستطيع بلوغ أهدافه وتحقيق ذاته إذا عرف كيف يتجاوز مواطن الضعف في شخصيته، كما أن المشاعر السلبية قد تؤدي إلى الإحباط والاكتئاب والشعور بالخضوع والخنوع والانسحاق، وقد يتجه الشخص إلى تعذيب نفسه من خلال إحساس عارم بالإثم من دون أن يرتكب ذنباً، فينسحب من الواقع ويلتصق بذاته في ما يعرف بالعزلة (حسين، 2007: 26-27).

وتتبنى الباحثة تعريف المشاعر بأنها عبارة عن حالة انفعالية تنشأ نتيجة مواقف معينة وتعكس استجابة و ردود أفعال معينة وتؤثر على أداء الفرد وسلوكه .

المشاعر الإنسانية من منظور إسلامي وعوامل تعزيزها :

ارتقى الإسلام بالكائن البشري ارتقاء مشرفاً ووضع في مكانة سامية منذ اللحظة الأولى حين اتجهت الإرادة الإلهية ليكون خليفة الله في أرضه (وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة) البقرة آية 30، فهو كائن ليس كبقية المخلوقات في الأرض، له مكانة ومهمة ووظيفة بحيث استحق هذا الاسم (خليفة الله)، ثم أسجد له ملائكته الكرام تكريماً لهذا المخلوق ﴿وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ كَانَ مِنَ الْجِنِّ فَفَسَقَ عَنْ أَمْرِ رَبِّهِ﴾ الكهف: 50، فهذا الأمر الرباني خلق في نفس آدم شعوراً بالاهتمام الخاص، وخلق في قلبه ومشاعره الشيء الكثير، وأدرك آدم

المكانة والمهمة العظيمة والشريفة التي كلف بها، وعرف نفسه وذاته أنه مؤهل لوظيفة ومهمة ينبغي الاستعداد لها (عزام، 2011).

إن المشاعر الإنسانية احتلت الصدارة وأخذت مساحات واسعة، وتكاد الرسالة السماوية في هذا الدين تنصب على المشاعر والأحاسيس البشرية، فقد اهتمت بها اهتماماً بالغاً وجعلتها أساس هذا الدين ومنطلق العبادات كلها ويظهر ذلك بوضوح من خلال ما يلي :

1- إن الإسلام جعل الاستشعار بوحداية الله وانفراده بالألوهية هو الركن الأساس الذي يدخل به الإنسان هذا الدين وتبنى عليه كل عبادة وقربى إلى الله سبحانه . وبدونها لا يقبل الله من الإنسان صرفاً ولا عدلاً إلا إذا ارتبطت مشاعره وأحاسيسه بالله سبحانه وتعامل مع صفات الله العليا، وكانت مشاعره الإنسانية هي السبيل للتفاعل مع هذه الصفات والمراقبة الذاتية، التي تخلق الوازع الديني، فكل صفة من صفات الله مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمشاعر المؤمن ويزداد إحساسه بهذا الشعور كلما ازداد إيمانه بهذه الصفة.

2- الشعور بالذنب والإحساس بالخطيئة والتوبة، كل ذلك عالم من المشاعر تصارع المسلم بعد أن يقع في المعصية . قال تعالى : ﴿وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ﴾ آل عمران: 135 .

3- العبادات : فكل العبادات تقوم على الصلة الشعورية بين العبد وربّه، كالصلاة التي تشد العبد بجميع مشاعره وأحاسيسه أثناء القيام والركوع والسجود، والصيام الذي يصنع التقوى من خلال الشعور بالمراقبة الذاتية، والزكاة التي تفيض مع المال المزكى مشاعر الخضوع لله الأمر، ومشاعر الإحساس بالفقر الذي يصارع الفقر . والحج الذي يجمع مشاعر المسلمين كافة بعد أن يجمع أجسادهم حول الكعبة وفي عرفة .

4- المعاملات والعلاقات الاجتماعية : ونجدها في التكافل الاجتماعي في المجتمع المسلم، وهو تكافل يشمل القيم والمشاعر والمحبة والمودة بين جميع أفراد المجتمع المسلم، فهو تكافل مادي ومعنوي وروحي وأخلاقي في أرفع صورته وأرق مشاعره (ابن كثير، 2002) .

فالإسلام يتعامل مع الإنسان ككتلة من المشاعر والأحاسيس قبل أن يتعامل مع جسد مخلوق من الطين والماء ويسعى إلى تلبية حاجاته الشعورية قبل أن يسعى إلى تلبية حاجاته المادية التي تشبع جسده.

الانفعالات:

يعد الانفعال حالة تغيير مفاجئ تشمل الفرد ككل، دون أن يختص بها جزء معين من جسمه، ويتمكن من وضعها على اعتبار أنها حالة وجدانية شعورية، ومن الحالات الوجدانية الحب، والكره، الحزن، الغضب، السرور، الغيرة . ويصاحب الانفعال استجابة فسيولوجية لها مستوى من الشدة، ولا يوجد نشاط أو عمل أو تفكير أو تعلم للفرد إلا ويكون مصحوباً بنوع من الانفعالات أو المشاعر أو الأحاسيس، والانفعالات تضيف متعة إلى خبرات الفرد اليومية، فهناك حالات انفعالية سارة كالفرح والسعادة في بعض المواقف، كما أن هناك مواقف تستجلب الخوف أو الغضب، والمتعة هنا تزول بزوال الانفعالات وتمثل الانفعالات جزءاً هاماً وأساسياً من البناء النفسي للإنسان. وقد أكدت الدراسات والأبحاث الحديثة بما لا يدع مجالاً للشك أن المنظومة الوجدانية في تركيبة الإنسان معقدة ومركبة وشديدة المقاومة للتغيير، وهي تحدد معالم الشخصية الإنسانية منذ وقت مبكر في حياة الإنسان وتؤدي الانفعالات في حياة الإنسان إلى حالة من القلق وسرعة الغضب وردود الفعل غير المتوازنة. وقد تزداد تلك الانفعالات إلى أن تملأ فضاء الإنسان النفسي فتقل بذلك الفترات التي يشعر فيها الإنسان بالراحة والاطمئنان . وقد تشد تلك الانفعالات فتؤدي إلى حالة من الاكتئاب إذا صاحبته ضغوط خارجية أو أزمات أو عوامل تزيد من حدتها وخطورتها، لكن الإنسان يمتلك قدرات للتغلب على هذه الانفعالات وربما نسيانها. (الأحمد، 2004: 243).

طبيعة الانفعال وتعريفه:

يتمثل الانفعال Emotion في كل ما ينتاب الفرد من حالات وجدانية كالحب أو الكره أو الحزن أو الغضب أو الغيرة أو السرور أو القلق أو النفور، كما يتصف الانفعال بحدوث استجابة فسيولوجية على درجة من الشدة تتضح في الارتقاع المفاجئ لضربات القلب، انقباض عضلات المعدة، ازدياد في ضغط الدم، ازدياد التوتر العضلي (عبد المعطي، 2000: 189) . من الصعب تعريف الانفعال، ذلك لأنه لا يوجد حد فاصل بين السلوك الانفعالي وغير الانفعالي كما لا يوجد تمييز واضح بين انفعال وآخر، فالانفعالات الإنسانية تختلط ببعضها كما تختلط ألوان الطيف، بالإضافة إلى ذلك فالانفعالات الأساسية كالحزن والفرح والحب والخوف والغضب ترتبط ببعضها بدرجات مختلفة فتؤدي إلى أنماط انفعالية معقدة كالحب الرومنسي، والحماس الديني، والوطنية، والغيرة، والرعب، والكراهية بل وحتى في بعض الأحيان تختلط الانفعالات السارة مع الانفعالات غير السارة، ثم هناك مشكلة أخرى في تعريف الانفعال، وهي الطبيعة العامة للاستجابة الانفعالية، تلك الاستجابة التي تشمل الكائن بكلية (خليفة، 2003: 129).

ويعرف الانفعال بأنه : "حالة تغير في الكائن الحي يصاحبها اضطراب في السلوك . وهذا الاضطراب حاد بحيث يشمل الفرد كله ويؤثر في سلوكه وخبرته الشعورية ووظائفه الفسيولوجية الداخلية، وهو ينشأ في الأصل عن مصدر نفسي، ومن أمثلته الخوف والغضب الشديدين " (الكناني، 2002) .

أما فيعرف الانفعال بأنه " استجابة عقلية منظمة لحدث ما، لها مظهر فسيولوجي سلوكي ومعرفي " . (Mayer, 2001)

وأيضاً يعرف الانفعال على " أنه حالة إثارة سارة أو غير سارة تحدث للكائن الحي نتيجة موقف يتضمن صراعاً أو توتراً (الزغلول، 2003 : 420) .

ويرى الحسين أن الانفعال تغير مفاجئ، وهو أمر فطري، يشمل الإنسان كله نفسياً وجسماً، ويؤثر فيه كله، في سلوكه الخارجي، وفي شعوره، كما يصاحب بكثير من التغيرات الفسيولوجية، ويعين الإنسان على الحياة وعلى البقاء (الحسين، 2002 : 115) .

ويعرفه زهران أنه حالة شعورية، مركبة يصحبها نشاط جسمي وفسيولوجي مميز . والسلوك الانفعالي سلوك مركب يعبر عن السواء الانفعالي أو يعبر عن الاضطراب الانفعالي (ضحيك، 2004 : 33) .

وتتبنى الباحثة تعريف الانفعال بأنه " حالة تغيير نفسية جسمية تنتاب الفرد وتؤثر إلى حد كبير في تصرفاته وسلوكه وأفعاله بسبب مثيرات بيئية أو اجتماعية أو نفسية " .

إن الوعي بالانفعالات والمشاعر هو الكفاءة الوجدانية الأساسية التي ينبني عليها غيرها من الكفاءات الشخصية مثل ضبط النفس، إذ أن المشاعر تلعب دوراً أساسياً في تسيير الحياة وما يصاحبها من القرارات الشخصية، وبقدر ما تدفعنا مشاعر الحماسة والاستمتاع بما نقوم به من عمل وكذلك مشاعر القلق المتزن الإيجابي فإننا نحقق العديد من الإنجازات في حياتنا (عبد المعطي، 2002) .

إن شعور الفرد بأنه قادر على السيطرة على نفسه وعلى انفعالاته، والقدرة على تحمل تلك الانفعالات العاطفية التي تأتي مع الحياة وقد تتكرر من حين لآخر، يكون دال على الكفاءة والذكاء لدى هذا الفرد في تناول أمور الحياة وتحقيق التوازن بين المشاعر والعواطف، فكل المشاعر والعواطف لها قيمتها وأهميتها، فدون عاطفة تصبح الحياة راكدة ومملة ومقطوعة الصلة ومنعزلة عن ثراء الحياة، وإذا تجاوزت العواطف الحدود ولم تخضع لسيطرة أو تحكم أصبح الفرد في حالة متطرفة وملحة قد تصل للمرض والقلق والاكتئاب أحياناً بل والانتحار. إن مراقبتنا لمشاعرنا السلبية هو مفتاح الصحة العاطفية، فالتطرف العاطفي يؤدي إلى فقدان الاتزان الشخصي وبالتالي تنتقل

الحياة من مذاقها الحلو إلى المذاق المر، فالاهتمام بموازنة مشاعرنا يعتبر مهمة أساسية في حياتنا ويعد مهارة أساسية في الحياة يجب على الجميع تعلمه (حسين، 2007).

إن القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات انفعالية واجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة (جبل، 2000).

وترى الباحثة ضرورة الاهتمام بمشاعر الآخرين الإنسانية وإدراك انفعالاتهم والإحساس بأفراحهم وآلامهم وهمومهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم وتجاوز العقبات التي تصادفهم لما له من أثر كبير على سلوكهم وتواصلهم مع غيرهم من الناس والزملاء الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم وإنجازهم في العمل وبالتالي ينعكس إيجابياً على نجاح المؤسسة وتطويرها .

استخدام الانفعالات (Using Emotions) :

ويشير إلى الكيفية التي تتشكل بها أفكار الفرد والأنشطة المعرفية الأخرى من خلال خبرات الفرد الانفعالية، وتتضمن تنشيط التفكير بتوجيه الانتباه إلى المعلومات المهمة . وهي القدرة على إيجاد واستخدام الانفعالات الضرورية لتوصيل المشاعر أو توظيفها في عمليات معرفية أخرى (Johnson, 2008).

أثر الانفعالات في التفكير والعمليات العقلية:

إن الوجدان والتفكير متداخلان تداخلاً وثيقاً وحتى يتمكن الفرد من اكتساب معلومة أو خبرة من الخبرات فلا بد أن تتوفر له الظروف الآمنة البعيدة عن التهديد والقلق حتى يزداد تركيزه وتزداد قدرته على استدعاء الخبرات السابقة وبالتالي فهم الموقف والتعامل معها عقلياً ومنطقياً، فعندما تكون الخبرة مصحوبة بانفعال إيجابي كالفرح أو الإنجاز مثلاً يزداد إتقان المعلومة وتخزينها في صورة واضحة يسهل استدعاؤها والاستفادة منها، وذلك لأن الناقلات العصبية في الدماغ البشري تفرز مواداً كيميائية تعطي شعوراً بالراحة والمرح، وذلك مع الخبرة التي تعطي هذه الأحاسيس الإيجابية، فيسجل الدماغ هذه المعلومة، وتعتبر هذه المشاعر الإيجابية التي ترافق الخبرة بمثابة مكافأة للدماغ، وهي التي تدعو العقل مستقبلاً لممارسة أشكال التفكير المختلفة كالابتكار والاستكشاف والإنجاز، لأن المخ في هذه الحالة يكون آمناً . وأما إذا كانت الانفعالات المصاحبة للخبرة سلبية ومؤلمة كالتهديد والقلق والخوف، فإن المادة الكيميائية التي يفرزها الدماغ تجعل الفرد متحفظاً للرد بالمقاومة (مقاومة دخول المعلومة أو تعلم المهارة) وذلك للمحافظة على نفسه، وبالتالي يتدنّى الانتباه والتركيز والتعلم (صلاح، 2005 :1).

المبحث الثاني

العوامل التي تؤثر على مشاعر الموظف وأداؤه

ويحتوي على:

- السمات الشخصية.
- الحالة المزاجية.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- نمط القيادة.

السمات / The Traits

تعريف السمة:

لقد تباينت تعريفات السمة، وهذا قد يرجع إلى اختلاف وجهات النظر بين العلماء حيث عرفت السمة عند مجموعة من العلماء على النحو التالي :-

السمة هي عبارة عن صفة أو خاصية يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد أو تتميز بها جماعة من الجماعات وقد تكون هذه السمة أخلاقية يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد أو تتميز بها جماعة من الجماعات وقد تكون السمة أخلاقية كالكرم أو التعاون أو التسامح أو الصدق، وقد تكون فكرية كالمرونة، أو ثقافية كسعة الأفق، أو شخصية كالانطواء، أو الانبساط أو مزاجية كسرعة القلب في المزاج، أو حركية أو جسمية، مكتسبة أو موروثة، شعورية أو لا شعورية، وقد يعوض الإنسان شعورياً أو لا شعورياً بسمة مناسبة أخرى، وقد تكون السمة سطحية أو عميقة مسيطرة أو بسيطة، وقد تكون متغيرة متحركة ديناميكية أو ثابتة ثبوتاً نسبياً (العيسوي، 2002: 214).

يعرف أيزنك (Eysenck) السمات بأنها " مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معا "، وتعد السمات عنده مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية (طبيلة، 2003).

أننا بحاجة إلى دراسة الشخصية بأسلوب علمي يقوم على القياس والتحليل من زوايا متعددة، وهذه الزوايا هي ما تسمى " سمات الشخصية أو أبعاد الشخصية " . والسمات بمعناها العام نفرق عن طريقها بين فرد وآخر، وكما أن الناس يختلفون في أطوالهم وأوزانهم، كذلك هم يختلفون في سماتهم الشخصية، فنقول مثلاً أن فلاناً مثابر أو متخاذل أو أمين أو غير أمين أو منطوي أو منبسط (معوض، 2009).

ولا تتميز الشخصية بسمة واحدة فقط، بل يغلب عليها سمة أو أكثر، فالانبساط أو الانطواء إحدى السمات التي يتصف بها الفرد لأنها تكون سمة غالبية في توجيه السلوك (رشوان، 2004).

وتعرف السمة أيضاً بأنها " عادة سلوكية ينقلها الفرد معه من موقف لموقف، بمعنى أنه لسبب السمات فالاحتمال أن يأتي السلوك بشكل معين ومنها الرئيسي الذي يكون كالعاطفة السائدة فيطبع الشخصية بطابعه ومنها ما هو مركزي (حنفي، 2003: 490).

والسمة عند ألبرت هي منظومة نفس عصبية تخص الفرد ولديها القدرة على نقل العديد من المنبهات المتعادلة من الناحية الوظيفية وتهدف إلى التعبير عن السلوك التوافقي مؤكداً على أن

السمات تكون متكاملة في الشخص وليست خيال الملاحظ وهذه المنظومة يمكن ملاحظتها من الخارج عن طريق السلوك (الشاذلي، 2001: 276) .

وتعرف السمة كذلك بأنها: " أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر بينما سمات الشخصية فهي استعدادات سلوكية تكتسب في الطفولة وتظل ثابتة نسبيا عند الفرد في مراحل حياته وتميزه عن غيره" (عوض، 2002 : 500).

وتعرف السمة بأنها نزعة ثابتة نسبيا توجه سلوك الفرد وتصرفاته (الداهري، 2005: 13).

وقد عرف ميلادي السمة بأنها "السمة أي الخصلة أو الخاصية أو الصفة ذات دوام نسبي يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض أي توجد فروق فردية فيها وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ويمكن أن تكون جسمية أو معرفية أو انفعالية متعلقة بمواقف اجتماعية " (الميلادي، 2006: 6) .

ويعرف جونسون (Johnson) السمات بأنها " أنماط متسقة من الأفكار والمشاعر والأفعال (السلوك) التي تميز الفرد عن غيره من الناس " (عبد الخالق، 2001 : 3).

وتتبنى تعريف الباحثة تعريف السمات بأنها " مجموعة من الصفات الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية التي تميز الفرد عن غيره في مختلف المواقف والظروف وتفسر سلوكه من حيث الاستقرار أو الثبات .

ماهية السمات:

يرى روبن شتاين أن السمات هي محددات بناء الشخصية، تكونت أثناء التطور المجتمعي للإنسان وتحديدًا في النوعيات الخاصة لسلوكه، وأن الإنسان شخصية، لأنه يمتلك سمات فردية خاصة وغير قابلة للتكرار، ولأنه ينظم علاقته بالعالم بوعي وإدراك (العجومي، 2002: 35).

إن السمة "هي نزوع إيجابي لدى الشخص للاستجابة بطريقة معينة نحو نوع معين من المؤثرات وهي من الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية الفطرية أو المكتسبة التي تميز الفرد بنوع معين من السلوك" (أحمد، 2003) .

من الضروري أن نميز بين مفهوم السمة وبين المفاهيم المقارنة له:

- السمات ليست عادات : تعد كل من السمات والعادات ميولا محددة ولكن السمة أكثر عمومية سواء من حيث المواقف الخاصة بها أو من حيث ما تؤدي إليه من استجابات .

- السمات ليست اتجاهات نفسية : يعد التمييز بينهما أمر صعب إلى حد ما، ويعتبر ألبورت كلا منهما عبارة عن استعدادات مسبقة للاستجابة، كما أن كليهما نتاج مشترك بين العوامل الوراثية والتعلم، وقد يختلف الاتجاه في عمومته من التخصيص الشديد إلى العمومية النسبية على حين يجب أن تكون السمة عامة دائماً.
- السمات ليست أنماط : يميز "ألبورت" بين السمة والنمط بمقدار اقتراب كل منهما من الفرد، فالأنماط تكوينات نموذجية يضعها الملاحظ ويستطيع أن يحدد مدى التطابق بينها وبين الفرد، والسمة تعبر عن تفرد الشخصية، أما النمط فيقلل من هذا التفرد. على ذلك فإن الأنماط تميزيات بعيدة الشبه عن الواقع بينما السمات انعكاساً حقيقياً لما هو موجود بالفعل (أحمد، 2003: 351).

معايير تحديد السمة:

- للسمة أكثر من وجود إسمي، بمعنى أنها عادات على مستوى أكثر تعقيداً، وأن السمة أكثر عمومية من العادة "عادتان أو أكثر" تنظمان وتتسقان معاً لتكوين سمة .
- إن وجود السمة يمكن أن يتحدد عملياً أو إحصائياً، وهذا ما يتضح من الاستجابات المتكررة للفرد في المواقف المختلفة .
- السمات ليست مستقلة بعضها عن بعض، ولكنها ترتبط عادة فيما بينها .
- إن سمة الشخصية إذا نظرنا إليها سيكولوجياً قد لا يكون لها الدلالة الخلقية التي للسمة، فهي قد تتفق أو لا تتفق والمفهوم الاجتماعي المتعارف عليه للسمة.
- إن السمة قد ينظر إليها في ضوء الشخصية التي تحتويها أو في ضوء توزيعها بالنسبة للمجموع العام من الناس "سمات فريدة، أو سمات عامة مشتركة بين الناس (جبل، 2000: 304).

نظرية السمات:

هناك بعض العلماء الذين يرون أن الحكم على الشخصية يكون بدراسة جميع سماتها، وعلى ذلك فإن الشخصية في نظرهم عبارة عن مجموع ما لدى الفرد من سمات، وعلى ذلك فإننا لكي نتعرف على شخصية فرد ما فإننا نطبق عليه عددا كبيرا من الاختبارات التي تقيس سماته الشخصية أو أبعاد شخصيته. وتعتمد هذه النظرية على فكرة ثبات الشخصية، فالشخص الواحد يسلك سلوكا متشابها في المواقف المتشابهة، كذلك تعتمد هذه النظرية على اختلاف الأفراد فيما يمتلكون من

سمات . فنحن جميعا نغضب في المواقف التي تثير الغضب ولكن كل منا يختلف عن الآخر في درجة الغضب، وفي طريق التعبير عنه (العيسوي، 2002 : 122).

وأما ألبرت فقد عرف السمة بأنها نظام نفسي عصبي مركزي عام، خاص بالفرد ويعمل على جعل المثيرات المتعددة متساوية وظيفيا، كما يعمل على إصدار وتوجيه أشكال متساوية من السلوك التكيفي والتعبيري . وهو يرى أن السمات تنتظم فيما بينها بحيث يمكن ترتيبها في مدرج هرمي، تسوده إما سمة واحدة رئيسية، أو عدة سمات مركزية، ثم بعد ذلك مجموعة من السمات الثانوية، ويفسر ألبرت ذلك بأن أحد الأفراد قد يبرز عن غيره لأن هناك سمة رئيسية تسيطر على سلوكه، إلى حد أن يصبح هذا الفرد نموذجا أو معيارا نشير إليه عندما نصف سلوك الآخرين، كان نقول بأن فلانا حاتمي في كرمه، أو فلانا عنصري في سلوكه . كما يمكن أن نجد أحد الأفراد لا يتميز بسمة واحدة رئيسية بل بعدد من السمات المركزية، كأن نقول أن فلانا يتميز بالروح الاجتماعية والحساسية والإنسانية والحيوية. ثم يتمتع الفرد بعدد من السمات الأقل عمومية والتي تسمى السمات الثانوية، وهي التي تتبدى في حيز ضيق من سلوكه . وبهذا فإن نظرية ألبرت للسمات تقتض أن وصف شخصية الفرد يستلزم المعرفة بجانب السمات التي تميزه بالترتيب حسب الأهمية (الأحمدي، 2005) .

وأما العالم كاتل فقد حدد ستة عشر مجموعة من الخصائص التي سماها بالسمات المركزية التي اعتبرت مصدرا لكثير من السمات السطحية، ومن هذه السمات المركزية الاجتماعية ضد العدوانية، والسيطرة ضد الخضوع، والانبساط ضد الانطواء، والواقعية ضد الرومانتيكية (سفيان، 2004) . وقد ضمن العالم كاتل هذه السمات الست عشر في اختبار يقيس سمات الشخصية، وسمي اختبار عوامل الشخصية الست عشر، وبهذا الأسلوب يمكن وضع السمة المركزية ثنائية القطب (الاستقامة والإيثار-الخيانة وحب النفس) لتشمل تحتها عددا كبيرا من السمات السطحية ثنائية القطب أيضا، مثل شريف - غير شريف، مخلص - متقلب، حكيم - غبي (الأحمدي، 2005).

تقييم نظرية السمات :

- إن تجزئة السلوك إلى سمات متفرقة يجعل من الصعوبة ترتيب السمات بشكل معمم يمكن من خلاله وصف الفرد والتغيير من شخصيته .
- إن سمات الفرد هي أساليبه السلوكية تحت ظروف المثيرات البيئية وإن وجودها يعتمد على نوعية التفاعل بين الفرد وبيئته مما يضعف القول بثبات السمة، فالفرد يخجل تحت ظروف معينة ويكون جريئا تحت ظروف أخرى .

- تتميز نظرية السمات بأنها تمدنا بكل شيء يمكن قياسه ويمكن إجراء التجارب عليه غير أن الدرجات التي تغطيها هذه الاختبارات لعدد من السمات ليست كافية لوصف الشخصية .
- يعد العدد الكبير من السمات فضلا عن تداخل السمات وتكرارها مشكلة تواجهها النظرية (سفيان، 2004: 70).

أنواع السمات :

1. السمات العامة "المشتركة، والسمات الخاصة "الفريدة":
السمة العامة يعرفها " ألبورت " بأنها : " فئة تصنف فيها أشكال السلوك المتكافئة لدى المجموع العام من الناس، وهي ليست سمة حقيقية " ولكنها تعكس إلى حد ما الاستعدادات الحقيقية والتي يمكن مقارنتها لدى الكثير من الشخصيات .
السمة الفريدة (الخاصة): وهي التي لا تخلع إلا على فرد بعينه، ويسمىها (ألبورت) القابليات الشخصية، ويرى بأنها هي وحدها السمات الحقيقية وهي أكثر تصويرا لتركيب الشخصية .
 2. السمات الأصلية "المركزية أو الأساسية "، والثانوية :
السمات المركزية: هي الأكثر شيوعا وتميز الفرد عن الآخر وعددها يتراوح من خمسة إلى عشرة سمات .
السمات الثانوية : أقل حدوثا، ضعيفة أو هامشية، وأقل أهمية في وصف الشخصية .
 3. السمات التعبيرية والاتجاهية:
السمات التعبيرية : وهي سمات تؤثر على شكل السلوك، ولكنها لا تكون واقعية في أغلب الأحيان ومن أمثلتها السيطرة والمتابعة .
السمات الاتجاهية: سمات ذات تأثير محدد في مجالات معينة من مجالات الحياة (باطة، 2001: 11-15).
- والى جانب هذه السمات فقد لوحظ أن هناك طائفة أخرى من السمات المزاجية أو التعبيرية والتي يذكرها العيسوي منها :-

- سمة الانسجام أي الرغبة في السلوك المتكامل والمتناسق أو المتناسك .
- سمة التفكك في السلوك وهي عكس السمة الأولى .
- سمة قهرية أو اندفاعية أي الميل للاستجابة بسرعة ودون تفكير أو تأمل قبل الاستجابة .
- سمة الانفعالية أو الوجدانية وتشير إلى مدى تكرار الانفعالات ودوامها وكثافتها .
- سمة الابتكارية أو الإبداعية وتشير إلى سرعة التعلم والأصالة في التفكير والحدس .

- سمة الكثافة أي وجود ميل عميق في الحياة والبحث عن الفرص المؤدية إلى المناشط المفيدة والمناشط الترويحية والصحية الممتازة والبحث عن القوة والتأثير والشغف بالحياة والناس .
- سمة الدوام أي دوام السلوك .
- سمة الإسقاط أي الرغبة في رؤية عيوب الفرد ومخاوفه ورغباته في الآخرين .
- سمة الموضوعية أي النزعة نحو رؤية الأشياء كما هي في الواقع وليس كما يريد لها خيال الفرد.
- السمة الذاتية أي سمة خيالية وذاتية ونظرة إنسانية وسلوك عاطفي، أي تأثير الفرد بالميول الذاتية والمشاعر الخاصة.
- السمة الخارجية أي نزعة الفرد نحو التأثير فقط بالأمر الشخصية المجسمة والوقائع الحقيقية.
- سمة حب الذات أي عبادة الذات أي حب الفرد لذاته مع عدم احترام الآخرين (العيسوي، 2002: 127-130).

العوامل المؤثرة في اكتساب السمات:

السمات المزاجية : التي تدخل في تكوين الشخصية كالحوية والخمول ودرجة التأثير الانفعالي، أو قوة الاستجابة أو ضعفها، سرعتها أو بطئها . فنتوقف في المقام الأول على العوامل الوراثية، منها الجهازين العصبي والغدي، ومنها عملية الأيض " البناء والهدم " وهي لا تحتاج إلى تعليم أو تدريب .

• **السمات الاجتماعية والخلقية :** فيبدأ الطفل في اكتسابها في سن مبكرة وهو لا يكتسبها عن طريق التعلم الشرطي وحده كما يزعم السلوكيون، بل عن طريق المحاولات والأخطاء وعن طريق الاستبصار أيضا . هذا إلى ما تقوم به المحاكاة غير المقصودة، والمشاركة الوجدانية، القابلية للإيحاء، وعملية التقمص لها دور كبير في هذا الاكتساب (أحمد، 2003: 346).

وترى الباحثة أن السمات قد تكون مكتسبة يقوم الفرد باكتسابها من البيئة المحيطة خلال مراحل تنشئته الاجتماعية من خلال اختلاطه بمن حوله من أهله وأقاربه وزملائه ومعلميه والبيئة التي يعيش فيها فيتعلم الكثير من الأشياء التي تشكل شخصيته وصفاته التي يتصف بها وبالتالي يتولد لديه مجموعة من السمات التي تميزه عن غيره وتشكل سلوكه، وقد تكون السمات فطرية أيضاً تنشأ مع الفرد منذ بداية حياته فيولد بها أو موروثه يتصف بها كأهله ويستطيع الوالدين أن ينموا السمات الحسنة في أبنائهم بغرس العادات والأخلاق الحميدة لديهم وتدريبهم عليها وتوضيح السلوك والسمات السيئة وآثارها الخطرة على الفرد والمجتمع .

المزاج:

المزاجية (Moody) : هي حالة من عدم الاستقرار الانفعالي وهو شعور انفعالي واسع يشمل جميع الحالات الوجدانية بصورها المختلفة، فهو يتراوح بين الحب والكره، وبين الأمل والخيبة وبين الفرح والحزن، وبين السرور والانزعاج وبين الابتهاج والضجر، وبين الراحة والانسجام وبين الكسل والملل، وبين الرضا والقناعة وبين عدم الرغبة والرفض، وبين الراحة والمسالمة وبين الاندفاع والعداونية، والشخص المزاجي هو شخص متقلب المزاج بين هذه الدوافع والانفعالات بشكل دائم ولا يجد لنفسه الاستقرار والسعادة (Vespi, 2002) .

فالمزاج هو ذلك الجزء من شخصياتنا وصفاتنا التي تتكون عن طريق الجينات . ونتيجة لذلك وبالرغم من مساحة الحرية المتاحة لنا فإننا نحتاج هذا المزاج طيلة حياتنا . وللشخصية الإنسانية بعدين أنشأ قبل الميلاد عن طريق الجينات هما : بعد الاستقرار العاطفي وبعد انبساطي - انطوائي وهناك أبعاد أخرى متفق عليها هي : بعد الحكم والتقدير -القبول والتقبل - الانفتاح على العالم الخارجي ، ويمكن تعريف المزاج على أنه مجموعة من الصفات التي تميز انفعالات الفرد عن غيره من الأفراد، ويعرفه آخرون على أنه "الخصائص النفسية الفردية التي تميز ديناميكية العمليات النفسية للفرد، وهو ظاهرة ذات طابع خاص متميز في طبيعة الفرد الانفعالي، تشمل سرعة تأثره بالتحفز الانفعالي، وسرعة قوة استجابته على الأمور التي ألفها . وهو الدافع الداخلي لتلبية رغباتنا وهو الذي يؤثر في سلوكنا (أبو غزال، 2006).

وتستخدم لفظة المزاج في علم النفس للدلالة على الطبيعة الوجدانية لأحد الأفراد كما تحددها وراثته بصفة رئيسية، فالمزاج في نظر العلماء يتحكم في قابلية الفرد للتأثر بالأرجاع الانفعالية ويحدد كنه "حالته المزاجية " (Mood) السائدة، وهكذا كثيرا ما يقال عن الشخص الناشط الانفعالات الهين إثارتها أنه صاحب مزاج قابل للإهاجة . فإذا كانت استجابته المتسلطة عدوانية، فربما استطعنا بحق أن ننعتة بالغضب المزاج . وكل شخص مفرط التعرض للترجح بين الحالات المزاجية دون سبب ظاهر كثيرا ما يسمى "متقلب المزاج " ، كما ينظر إلى المزاج على أنه أساس وجداني ثابت نوعا ما يختلف باختلاف الحالة العقلية السوية أو التعودية ويتقابل وإياها . وربما أمكن وصفه على المجاز بأنه ضرب من "الحالة العقلية " يماثل حالة الجسم في مختلف أوضاعه. وتغيراته الانفعالية. فالمزاج وهو مركز العواطف ومخزن الشعور يمتلك دورا كبيرا حيويا في الحراك السلوكي للدماغ وفي إدارة الأعمال الذهنية اللحظية والممتدة، وللمزاج تأثير آخر على الذاكرة حيث يتدخل في دفع حزم من المشاعر (المحزنة والسعيدة) إليها معمماً ذلك على أداؤها وفعاليتها، فهو مهارة ذهنية تحتاج إلى توازن ذاتي وتماسك تقني وإلا فإنها ستكون مهزوزة وقاصرة وغير قادرة على

خدمة عملية التفكير بشكل عام، إذا فالمزاج يحتل دوراً ذا أهمية بالغة وعليه فإننا نقول إنه لا بد من رعاية المزاج رعاية هادئة ووديدة وعلينا أن نبعده على الدوام عن الصدمات والإصابات النفسية الحادة التي تقزم عمله وتخفت نشاطه، وذلك من خلال الدفوعات الشعورية الإيجابية مثل الاعتراف بالهوية الذاتية واحترام الرأي والمشاركة الفاعلة، كما يعرف المزاج بأنه " قابلية أو تهيؤ لدى الفرد للمواقف الانفعالية أو ميل في أن يدرك تغيرات في الحالة المزاجية ويرتبط المزاج بالتغيرات الأيضية والكيميائية وخاصة في الغدد الصماء وهناك ميل إلى تصور المزاج على أنه استعداد أو تهيؤ وراثي (الفنجري، 2006).

وتتبنى الباحثة تعريف المزاج بأنه عبارة عن حالة نفسية عارضة يتعرض لها الفرد بشكل مفاجئ وتكون خارجة عن إرادته وذلك لأسباب داخلية تتعلق بالفرد نفسه أو خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة .

الشخصية والمزاج :

شاع استعمال كلمة مزاج بمعنى مرادف للشخصية . وتجلّى ذلك بوضوح في الحضارة اليونانية في حديث (أبقراط) عن أنماط المزاج، حيث صنف الأنماط في شخصية الإنسان إلى أربعة هي : المزاج الصفراوي، المزاج البلغمي أو الليمفاوي، المزاج السوداوي، والمزاج الدموي (أبو حويج، 2001: 188-189). وقد قسمت على أساس المكونات الأساسية للعالم وهي الماء والنار والهواء والتراب وقسمت أيضاً حسب ما يوجد في الدم من عناصر، ويعتبر مؤيدي هذه النظرية أن كل نمط من الأنماط يتميز بسلوك معين وقد حاول هيبوقراط أن يصف مزاج الناس وكانت فكرته أن الجسم مكون من عناصر أربعة في كل فرد وتكون الغلبة لأحد هذه العناصر فإذا غلب الدم فالصفات المزاجية تفاعل، أمل، دموي المزاج . أما إذا غلب عنصر السواد فإنه حزين، سوداوي، أما إذا غلب عنصر الصفراء فإنه هائج أو تائر أو حار المزاج، أما من يغلب عليه النمط البلغمي فهو بليد، خامل (نجم، 2010) .

وخلاصة القول إن الخلق والمزاج من مقومات الشخصية ولكنهما لا يؤلفان الشخصية بأسرها . فالأول يميز المظهر الاجتماعي، والثاني يميز الجانب الانفعالي من الشخصية . (المليجي، 2001: 28).

المزاج العام (General Mood)

وهو مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي (الأحمدي، 2007).

ويتمثل في قدرة الفرد ومهاراته في الاستمتاع بالحياة والحفاظ على مكانته ومركزه الإيجابي داخل المجتمع ويتكون من فرعين:

- 1- السعادة : وتتمثل في الشعور بالرضا عن الذات، والاستمتاع بالذات وبالأخرين .
- 2- التفاؤل : هو القدرة على رؤية الجانب المضيء في الحياة، والإبقاء على الجانب الإيجابي لدى الفرد في مواجهة الأشياء غير الملائمة. ((المللي، 2010: 140-142)، (الأسطل، 2010: 39)، (الجهوري، 2009: 39)).

السمات النفسية المميزة للأنماط المزاجية :

- 1- الحساسية : أقل درجة من الاستثارة التي تستدعي الاستجابة بالحزن أو الفرح أو الراحة أو الشقاء، يمكن الحكم على هذه السمة من خلال تطبيق المثيرات التي تتميز بأقل درجة من الشدة.
- 2- الانفعالية : القوة التي يستجيب بها الإنسان للمثيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية (المؤثرات مثل : الفشل والانتقادات الموجهة إلى الشخص والتهديد).
- 3- الفاعلية : درجة تأثير الفرد على البيئة المحيطة وقدرته على مواجهة الصعاب وتخطيها لتحقيق أهدافه المنشودة .
- 4- المواءمة بين الانفعالية والفاعلية: توازن الشخص في توزيعه لنشاطه على الحاجات الداخلية كالحالة المزاجية الانفعالية.
- 5- المرونة مقابل الجمود: تعبر هذه السمة عن سهولة تأقلم الفرد مع المؤثرات الخارجية ويتوقف هذا على مدى جمود أفكار الفرد وانحراف سلوكه .
- 6- الانبساطية مقابل الانطوائية: يتوقف نشاط الفرد على مؤثرات معينة، يمكن تحديد هذه السمات من خلال معرفة المؤثرات التي يتوقف عليها نشاط الفرد واستجاباته فالمؤثرات الخارجية التي تنشأ في الوقت الحالي تعبر عن الانبساطية، والأفكار والأشكال والتصورات التي ترتبط مع الماضي تعبر عن الانطوائية (الأسطل، 2010: 39).

وترى الباحثة أن للحالة المزاجية تأثير كبير على مشاعر الموظف فإذا كانت حالته المزاجية جيدة ومعنوياته مرتفعة انعكس ذلك على مشاعره وبدت ذو طابع إيجابي وبالتالي يتأثر أداؤه ونشاطه في العمل وتفاعله مع زملائه ورؤسائه فيصبح إنساناً منتجاً فاعلاً متميزاً في عمله راقياً بمؤسسته .

عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية أساسية ومهمة في الإدارة، وهي من أهم أنشطة الإدارة إن لم يكن أهمها وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة فهي محور أو جوهر

العملية الإدارية حيث أنها تمثل كل مخرجات العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح التي تحقّقه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاية إدارتها على اتخاذ القرارات المناسبة . فالمدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرها استراتيجية (حبتور، 2000: 180).

مفهوم القرار:

هو مسلك معين أو محدد بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تقادي احتمالات المستقبل ، وبهذا المعنى فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة (عباس، 2001).

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها ” عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما “ (حسن، 2001: 149).

وقد ميز الشامي (2001: 287) بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل .

ويمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار ويصدر من المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة المعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص بعينه أو جهة مختصة (المغربي، 2001: 243).

وكذلك ميز حريم (2004: 225) بين القرار وعملية صنع القرار، فرأى أن القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر ثم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته .

وتتبنى الباحثة تعريف القرار "بأنه اختيار أفضل بديل من عدة بدائل للوقوف على المشكلات وحلها.

■ أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كذلك نشاطات ووظائف التسويق والإنتاج والأفراد لا يمكن أن توجدوا لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تنتشر في جميع

المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة (الشامي، 2001: 287) .

▪ المشاركة في عملية اتخاذ القرار :

إن المنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه (مرسي، 2005: 102).

▪ أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات :

يعتبر الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء . إن كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مروضين . فالإنسان الفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة (الشقصي، 2005: 48).

والقرارات أنواع ويمكن تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة وذلك على النحو التالي :

- 1- القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها وتنقسم إلى القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة
 - 2- القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها وتنقسم إلى القرارات الكيفية والقرارات الكمية .
 - 3- القرارات وفقاً لأهميتها وتنقسم إلى القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية والقرارات التنفيذية.
 - 4- القرارات وفقاً لظروف اتخاذها وتنقسم إلى القرارات التأكيدية والقرارات غير التأكيدية وهي تلك القرارات التي لا يتوفر لمتخذها كافة المعلومات والبيانات اللازمة .
 - 5- القرارات وفقاً للنمط القيادي، وتنقسم إلى القرارات الفردية الأوتوقراطية والقرارات الجماعية الديمقراطية (كنعان، 2003 : 249) .
- ويرى البوهي (2001) أن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة .

يعجز متخذي القرار في اتخاذ قرارات فعالة لمصلحة المؤسسة وذلك بسبب بعض المعوقات ومن أهمها:

- 1- عدم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً وعدم القدرة على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .
 - 2- عدم معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع البدائل المتاحة .
 - 3- عدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
 - 4- عدم القيام بعملية تقييم مثلى للبدائل
 - 5- تقيد متخذ القرار بمجموعة من العادات والمعلومات والخبرات والمهارات والانطباعات الخارجة عن إرادته وفلسفته وقيمه الاجتماعية والأخلاقية بدون مراعاة الموقف .
 - 6- ضغط عنصر الوقت (السكرانة، 2010 : 289) .
- وترى الباحثة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية حيث أقدر الناس على معرفة المشاكل التي يواجهونها وتشخيصها واقتراح البدائل للوصول للقرار والحل الأمثل.

القيادة:

القيادة موضوع معقد يهتم به كل من علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية، بالإضافة إلى الإدارة. كما أن هذه العلوم هي مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، بيد أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية أو السياسية التي غالبا ما تهتم بقيادة دول وجماعات وجيوش أو حروب، وغالبا ما تكون بحجم إنساني كبير . أما القيادة الإدارية، فهي جانب من عمل ومسئولية كل إداري، أي كل من يؤدي عمله بواسطة الآخرين، ويحتاج إليهم أو إلى تعاونهم ليؤدي هذا العمل. فقد تشابه المسؤوليات القيادية للإدارة العليا لمنظمة كبيرة أو عملاقة مع المسؤوليات الإدارية لقائد سياسي أو عسكري ولكن تبقى مختلفة (برنوطي، 2001: 363) .

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، وذلك لأن للقيادة تأثيرا ديناميكيا في تفاعل الأفراد والمنظمات . وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها (Chuang,2005: p:3).

تعريف القيادة :

تعددت التعريفات للقيادة وذلك لاختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين حول هذا المفهوم فقد عرفها Likert ”بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.“ (حسن، 2004: 19) .

وتعرف القيادة الإدارية بأنها ”النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.“ (السكرانة، 2010: 18) .

وتتبنى الباحثة تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتغييرهم نحو الأفضل وترك أثر عميق وإيجابي فيهم لما له من أثر في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .

شروط القيادة :

لكي يتحقق وجود القيادة لا بد من توفر ثلاث شروط وهي:

- 1- وجود جماعة من الناس.
- 2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأعضاء .
- 3- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه (السكرانة، 2010 : 99).

أهمية القيادة الإدارية :

تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

- 1- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف .
- 3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- 4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة (الفرا، 2007 : 168)

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية :

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة، ومن المهام التي يقوم بها القائد:

- 1- القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي .
- 2- القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية .
- 3- القائد كمبرمج للسياسات: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4- القائد كمخطط : فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني .
- 5- القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- 6- القائد كمثل خارجي للجماعة : فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين .
- 7- القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية : القيام بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الوسيط بين أفراد الجماعة .
- 8- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية : فهو يتميز بقدرته على منح الثواب والعقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
- 9- القائد كراع أبوي : فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم، من خلال التعرف على أوضاع كل فرد ومشاكله ويساعد في حل تلك المشكلات (شحادة، 2008: 14-15).

أنماط القيادة :

- يعرف النمط القيادي بأنه أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه (الخطيب، 2007: 7) .
- كما يعرف بأنه السلوك المتكرر للقائد تجاه المواقف القيادية التربوية بكل عناصرها وأهدافها المرتبطة بها (الزغلول، 2003) .
- تعددت أنماط القيادة بتعدد الباحثين والمفكرين وستستعرض الباحثة التقسيم الكلاسيكي لأنماط القيادة وهو الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير ،وهذا التقسيم يتحدث عن ثلاثة أنواع من القيادة :
- النمط الأوتوقراطي .

- النمط الديمقراطي.
- النمط الحر.

النمط أو القيادة الأوتوقراطية (السلطوية)

يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، وغالبا ما يتصف بالصرامة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء (عباس، 2004: 161)، ويتميز القائد المتحكم أو المتسلط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها (حسن، 2004: 71) .

• النمط الديمقراطي :

ومن أهم الخصائص التي يتصف بها هذا النمط:

- 1- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين .
- 2- يناقش المرؤوسين في أمور العمل، ويبحث ما يرد منهم من مقترحات .
- 3- يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراتهم، وصالح العمل .
- 4- ينسق الجهود بين المرؤوسين .
- 5- يطبق اللوائح والقوانين بطريقة مرنة .
- 6- يشارك المرؤوسين مناسباتهم .
- 7- يحقق التآلف والاندماج بين المرؤوسين .
- 8- يفهم مشاعر ومشاكل المرؤوسين ويعمل على معالجتها.
- 9- يتراجع عن قراره إذا كان فيه مضايقة للمرؤوسين ويعمل على رفع مستوى أدائهم (الخطيب، 2004: 45).

• النمط الحر:

قادة هذا النمط يتقمصون دور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين، ويقدمون آرائهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك، وإن هذا النمط الاستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة (راتشمان، 2001: 168)، ويطلق عليه أيضاً القيادة الترسلية، والمتساهلة، والموجهة . وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم (العميان، 2005 :

262)، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً (كنعان، 2009 : 252) .

المبحث الثالث

الأداء الوظيفي

ويحتوي على :

- الأداء الوظيفي.
- مفهوم الأداء الوظيفي.
- عناصر الأداء الوظيفي.
- أهمية قياس الأداء الوظيفي.
- محددات الأداء الوظيفي.
- أنواع الأداء.
- العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته.
- استراتيجية إدارة الأداء.
- تقييم الأداء الوظيفي.
- أسس التقييم الفعال.
- شروط عملية التقييم الفعال.

الأداء الوظيفي:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً للبحث عن الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين الأداء (حسن، 2004: 53).

ويعرف الأداء لغة بأنه: "أي عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه فالأداء: هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء المهني هو القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب". (الودناني، 1419هـ: 48).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، 2001: 209).

ويلقي توماس جيلبرت الضوء على مصطلح الأداء ويقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعدما يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت (درة، 2003: 97).

كما يعرف العوامل الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة (العوامل، 2004: 66).

أما سلطان فقد اعتبر الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004: 219).

كما عرف أداء العاملين بأنه " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق " (الكبيسي، 2005: 189).

ومن التعاريف المرتبطة بالأداء "إدارة الأداء " ويقصد به طريق أو منهج استراتيجي متكامل لتحقيق نجاح تنظيمي متواصل وذلك بتحسين أداء العاملين بالمنظمة وتنمية قدراتهم الفردية والجماعية (Armstrong، 2001:467).

وتتبنى الباحثة تعريف الأداء الوظيفي بأنه الجهد الذي يبذله الموظف للقيام بمسؤولياته وواجباته الوظيفية المطلوبة .

عناصر الأداء:

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- 1- الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .
- 2- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .
- 3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الصغير، 2002: 32).

عناصر الأداء الوظيفي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

4- المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عكاشة، 2008: 34).

أهمية قياس الأداء الوظيفي:

تتبين أهمية قياس الأداء الوظيفي من خلال الأهداف التي يسعى قياس الأداء لتحقيقها وهي على النحو التالي :

1- الترقية والنقل

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته (حمود، 2007: 153) .

2- تقييم المشرفين والمديرين

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم . وتقييم الأداء هو نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد وفرق العمل في المنظمة (Mondy,2005:P252)

3- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها

و يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها (شاويش، 2005: 88) .

4- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور

إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم (حسن، 2004: 289) .

5- اكتشاف الاحتياجات التدريبية

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (شاويش، 2005: 87) .

أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابه:

1- أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وإدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو (بظاظو، 2010: 49) .

2- الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلا ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (سلطان، 2011).

3- الأداء المعاكس أو المجابه: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (سلطان، 2011).

العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي المهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار (Hackett, 2002: p.208) إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

1- معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية .

2- معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعية، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

3- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.

استراتيجية إدارة الأداء:

لقد أشار (Drucker) إلى بعض العناصر الاستراتيجية التي يمكنها المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الخدمائية، وهذه العناصر هي:

- 1- تعريف ماهية المؤسسة وما يجب أن تفعل، وتحديد رسالة المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة البدائل المختلفة للموارد.
- 2- تحديد أهداف واضحة ومشتقة من رسالة المؤسسة.
- 3- ثم يتم تحديد الأولويات، من أجل تعريف معايير الإنجاز والأداء والنتائج.
- 4- لا بد من تحديد مقاييس الأداء، مثال على ذلك : مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة
- 5- لا بد من استخدام هذه المقاييس من أجل التغذية الراجعة الخاصة بالجهود المبذولة داخل المؤسسة.
- 6- وأخيراً، يجب وجود مراجعة منتظمة للأداء والنتائج من أجل تعديل الأهداف إذا ما لزم الأمر، وتعريف الأداء غير المرضي والأنشطة غير المنتجة، وهذا يساعد في تطوير آلية جديدة تساهم في تحسين الأداء (ناصر، 2010).

تقييم الأداء الوظيفي:

تعد وظيفة تقييم الأداء الوظيفي من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات . وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلاً عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه . ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً، كل

ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها(صالح، 2006: 101).

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى(عبد الباقي، 2002: 367).

كما يقصد بتقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم، بأنه تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة إلى أخرى، يعد وسيلة للتقويم (أي ترشيد للأحسن) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق نقاط الضعف (مصطفى، 2004: 319).

أسس التقييم الفعال:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

- 1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة القياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية للقياس والتقييم .
- 2- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه .
- 3- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية .
- 4- استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر . وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه .
- 5- المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه، أو من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابله، أو من خلال الاطلاع على تقييم الرئيس المباشر وإبداء ملاحظاته .
- 6- أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء (مصطفى، 2004: 320) .

شروط عملية تقييم الأداء:

يشترط لعملية تقييم الأداء توافر أمران:

(1) صلاحية التقييم.

(2) صدق التقييم وسلامته .

ولكي يتوافر عنصر الصلاحية والصدق في تقييم أداء الفرد يجب أن تتوافر أربعة عوامل هي:

1- وصف مكتوب لكل وظيفة.

2- مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها .

3- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء الوصف الوظيفي ومستويات الأداء المحددة .

4- تحديد درجات السماح أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحددة فلا بد من ذكر أسباب ذلك (الصيرفي، 2007: 212).

إن عملية تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقدير فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي، كما يساعد المنشأة في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية مثل الترقيات، والاختيار والتعيين، وتحسين علاقات العمل داخل المؤسسة، وهو أداة رقابية فعالة (عبد الباقي، 2002).

المبحث الرابع

نبذة عن وزارة العمل

ويحتوي على :

- نشأة الوزارة.
- رسالة الوزارة.
- أهداف الوزارة.
- اختصاصات الوزارة.
- برامج الوزارة.
- الهيكل التنظيمي للوزارة.

نشأة الوزارة:

نشأت وزارة العمل في إطار إنشاء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، وقد دأبت الوزارة ومنذ تعيينها على تحديد رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها، وبرامجها، ومشاريعها، بما ينسجم مع خطط الإصلاح والتنمية والتطوير، على الصعيد الوطني العام . وقد أنجزت الوزارة هيكلتها بصورة كاملة وشاملة، وأعدت تسكين كافة موظفيها في مركز الوزارة، وفي كافة المحافظات . وفي الفترة الأخيرة قامت الوزارة بعمليات تدوير شاملة، للغالبية الساحقة من مراكز المسؤولية في الوزارة، لتغطية قطاع العمل، ومراكز التدريب المهني، وألغت بعض الإدارات العامة وحولتها إلى وحدات جديدة، لتغطية قطاع العمل، والاستجابة إلى متطلبات تطويره .(التقرير السنوي لوزارة العمل، 2008).

رسالة الوزارة:

انسجاماً مع التراث الإنساني لشعبنا الفلسطيني واستناداً لقيمه في تقديس العمل وانطلاقاً من قوانينه الأساسية وانسجاماً مع قيم ومعايير منظمة العمل العربية والدولية ومواثيق حقوق الإنسان ومبادئ العمل التعاوني، تعمل وزارة العمل لتنظيم سوق العمل وتحسين شروطه وظروفه وبيئته وتعزيز العمل التعاوني والارتقاء بمستوى التأهيل والتدريب للقوى العاملة بما يساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية في إطار علاقات عمل بناءة بين الشركاء الاجتماعيين.

أهداف الوزارة :

سعت وزارة العمل ومنذ إنشائها إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التنسيق بين المؤسسات الأهلية والمشغلة للأيدي العاملة والتي تعنى بالتدريب .
- تطوير البيئة القانونية المنظمة لقطاع العمل وإعداد آليات واضحة للتدخل في النزاعات
- المحافظة على سلامة وصحة العاملين في الأنشطة الاقتصادية بدنياً ونفسياً واجتماعياً
- حوسبة البيانات الخاصة بالمؤسسات المحلية وبيانات العاملين فيها للحصول على المعلومات والتي من خلالها يتم التعرف على حراك النشاط الاقتصادي والحراك العمالي للتعرف أكثر على دقة النسيج الاقتصادي المحلي .
- تمكين الوزارة من الإشراف على تنظيم سوق العمل وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالتشغيل ومكافحة البطالة وخلق فرص عمل .
- تمكين الوزارة بالتعاون مع الشركاء في القطاعين العام والخاص من تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين.

اختصاصات الوزارة:

تتولى وزارة العمل تنفيذ المهام والاختصاصات التالية :

- 1- المساهمة في تنظيم سوق العمل عن طريق توفير المعلومات الأساسية حول القوى العاملة وتحسين خدمات التشغيل وتأهيل القوى العاملة المدربة حسب احتياجات سوق العمل وذلك للحد من البطالة والفقر من خلال تحسين جودة المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة والتدريب المهني وتوسيع إطارها، ورفع مستوى الإقبال على التدريب المهني وتحسين جودة التدريب المقدم في مراكز التدريب المهني حسب حاجة سوق العمل . وكذلك تحسين نوعية الخدمات المقدمة من مكاتب التشغيل المتعلقة بإرشاد الباحثين عن العمل وتحصيل حقوق العاملين داخل الخط الأخضر . وخلق فرص عمل للفئات الأكثر تضررا في المجتمع وذوي الاحتياجات الخاصة .
- 2- تحسين ظروف وشروط العمل وترسيخ علاقات عمل بناءة بين الشركاء الاجتماعيين، ورفع مستوى الوعي حول ظروف وشروط العمل والمساهمة في تسوية النزاعات العمالية وفقا لقانون العمل، وذلك وفق نظام واضح لآليات التدخل في تسوية النزاعات . وتشكيل لجنة السياسات العمالية والمكونة من الشركاء الاجتماعيين .
- 3- النهوض بالحركة التعاونية من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها وتفعيل دورها في الحركة الإنتاجية في فلسطين وذلك للمساهمة في دور ناشط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر ومشاركة أوسع للطاقة الإنتاجية للمرأة . وتنشيط، ودمج وتصفية الجمعيات التعاونية غير العاملة ، وتعزيز الفكر التعاوني وروح العمل الجماعي بين أفراد المجتمع الفلسطيني .
- 4- المساهمة في تحقيق الحماية الاجتماعية للطبقة العاملة من خلال تأسيس نظام عصري للتأمينات الاجتماعية لكفالة حياة كريمة للعامل . العمل على تعزيز ورفع مستوى الثقافة والوعي فيما يخص التأمينات الاجتماعية لدى المشمولين وأصحاب العمل وبيّن أفراد المجتمع بشكل عام، وإنشاء قاعدة بيانات تخدم قطاع التأمينات الاجتماعية .
- 5- تطوير ورفع وتحسين القدرات الداخلية للوزارة من خلال تطوير الأنظمة الإدارية والمالية والإجراءات الداخلية وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء، ورفع مستوى الكادر البشري في مجالات عمل الوزارة (مجلس الوزراء، 2008).

برامج الوزارة:

- برنامج التشغيل المؤقت .
- برنامج سوق العمل .
- برنامج الدورات المهنية القصيرة
- مشروع قياس مستوى المهارة.
- إعداد دليل إجراءات التفتيش ويشمل آليات العمل في (دائرة شروط العمل - دائرة السلامة والصحة المهنية - دائرة التوعية والإرشاد
- إعداد نظام يتضمن قائمة الإصابات المهنية وتقدير نسب العجز الناتجة عنها مصادق عليه من مجلس الوزراء .
- إعداد لائحة مفسرة موضحة للعجز الوظيفي والعجز الإجمالي الخاص بإصابات العمل مصادق عليها من مجلس الوزراء .
- إعداد نظام تشكيل لجان ومشرفي السلامة والصحة المهنية مصادق عليه من مجلس الوزراء.
- تفعيل عمل لجنة الأجور المقررة بموجب اللائحة التنفيذية رقم (46) لعام 2004.
- إعادة دراسة وتقييم ملحق الأمراض المهنية في قانون العمل رقم 7 لسنة 2000 و الذي هو بحاجة إلى تعزيز وإضافة عدد جديد من أمراض المهنة موجود في سوق العمل الفلسطيني بشكل خاص وتقديم المقترح للمجلس التشريعي .

الهيكل التنظيمي للوزارة:

يتألف الهيكل التنظيمي العام للوزارة من المكونات الرئيسية التالية :

- 1- ديوان الوزير، ويرتبط به مكتب الوزير وعدد من الأقسام المتخصصة.
 - 2- عدد من الوحدات المتخصصة ترتبط بالوزير.
 - 3- الوكيل، ويرتبط به عدد من الوحدات والإدارات العامة.
 - 4- الوكلاء المساعدون ويشرفون على عدد من الملفات، يكلفون بها بقرار من الوزير.
 - 5- الإدارات العامة:
- الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل.
 - الإدارة العامة لعلاقات العمل.

- الإدارة العامة للتشغيل.
- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية والقدرات البشرية.
- الإدارة العامة للتدريب المهني.
- الإدارة العامة للتعاون.
- مديريات عمل المحافظات.

وتسعى وزارة العمل من خلال إداراتها وقيادتها على النهوض بموظفيها ومحاولة تذليل كافة المعوقات أمامهم قدر المستطاع والعمل على خلق جو من التفاهم والتناغم بين الموظفين ومشاركتهم باتخاذ القرارات التي تتعلق بهم الأمر الذي ينعكس بدوره على تولد مشاعر إيجابية لدى الموظفين تجاه زملائهم الموظفين ورؤسائهم مما يؤثر بشكل إيجابي على العمل والنهوض بالوزارة على أكمل وجه .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- المقدمة.
- أولاً: الدراسات العربية.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي وستقوم الباحثة بتطبيق هذه الدراسة على موظفي وزارة العمل غزة، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي ذي الصلة بموضع الدراسة، ستتناول الباحثة مجموعة من الدراسات والعربية والأجنبية والتي تسهم في دعم البحث، وذلك من خلال استقصاء هذه الدراسات وتحديد أدواتها ومنهجيتها والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، وقد تم تقسيم مجموعة الدراسات إلى: 14 دراسة عربية، و5 دراسات أجنبية كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية:

• دراسة الرقاد (2012):

"الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لديهم . ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة لقياس الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين، وقياس سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(733) عضو هيئة تدريس في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%). واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطن، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل.

نتائج الدراسة:

– درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ويستدل من هذه النتيجة أن القادة الأكاديميين يتمتعون بحس عاطفي مرتفع، وبقدرة عالية على

التعرف على شعورهم الشخصي وشعور الآخرين لتحفيزهم، وكذلك يتميزون بقدرة عالية على إدارة عواطفهم بشكل سليم في العلاقات مع الآخرين.

– درجة توافر عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

– وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي، سلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة الديراوي (2012):

"دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة وشملت عينة الدراسة كل من رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس إدارة ومدير تنفيذي ونائب مدير تنفيذي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على عدد من المصادر الرئيسية والثانوية في جمع المعلومات وتم توزيع 300 استبانة وتم استرداد 246 استبانة. نتائج الدراسة:

– هناك دور رئيس للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في إنجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة متمثلاً بالذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل. توصيات الدراسة :

- ضرورة تعزيز الاهتمام بعملية التدريب بدءاً من التخطيط والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب من أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل الإمكانيات.
- تعزيز وتطوير أنواع الذكاءات المختلفة مثل الذكاء العاطفي والرياضي والاجتماعي لدى مدراء المشاريع.
- ضرورة تعزيز المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل تتسجم مع ثقافة المؤسسات الأهلية وطبيعة الدور التي تقوم به في خدمة المجتمع.

• دراسة أبو عفش (2011):

" أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي، كما شملت الدراسة التعرف على أثر كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة .

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والذين بلغ عددهم 94 مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) حسب نموذج جولمان.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم .

توصيات الدراسة :

- العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الأونروا بغزة من خلال التدريب العملي الميداني

- التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا، وهذا ما يؤكد الانتماء والولاء لدى العاملين، ويحفزهم على العمل بشكل أكبر

– ضرورة اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرات البشرية الكامنة .

• دراسة وادي (2011):

"الآثار المترتبة من أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي دراسة تجريبية على موظفي الأونروا " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية المدركة، في ضوء النظرية الكلية للقيادة والتي تشمل القيادة التحويلية والإجرائية والترسلية، على الالتزام التنظيمي كمفهوم متعدد يتكون من الالتزام العاطفي والأخلاقي .

اشتملت عينة الدراسة على (589) موظف محلي من موظفي الأونروا في مناطق عملياتها الخمس (غزة - الضفة الغربية - الأردن - سوريا - عمان) والذين قاموا بتعبئة استبانة تحتوي على النمط القيادي وكذلك نوع ومستوى الالتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة:

– لم يكن لدى المسؤولين في وكالة الغوث، من وجهة نظر المرؤوسين نمط قيادي واضح، ضمن النظرية الكلية للقيادة.

– المستوى العام للالتزام التنظيمي فكان ضعيفاً، وقد كان مستوى الالتزام العاطفي أكبر من مستوى الالتزام الأخلاقي .

– هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي .

– هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

توصيات الدراسة:

– تحسين السلوك القيادي في الأونروا نحو أسلوب القيادة التحويلية.

– تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

• دراسة العمري (2011):

"أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي و الدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية من

العاملين مكونة من (235) موظف وموظفة من المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من مجتمع الدراسة المكون من (540) موظف.

نتائج الدراسة :

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى مقر العمل الحالي، العمر، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية .

توصيات الدراسة:

- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً .
- العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية .
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.

- تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية.
- العمل على زيادة التفويض وتدريب الرؤساء على كيفية التفويض وكيفية إشراكهم للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

• دراسة بظاظو (2010):

"أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي، حيث أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج داليب سينج للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الثلاثي (الحساسية الانفعالية، والنضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وأثرها على قدرة المدراء في قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم توزيع استبانة على 92 مدير، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل، وإدارة العلاقة بالآخرين، والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً، والقدرة على إدارة الصراع وحل النزاع).

نتائج الدراسة :

- لا يوجد أثر لعامل الجنس والدرجة والوظيفة وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة
- هناك أثر لعامل العمر فقد وجد أنه يؤثر بشكل مباشر على النضوج الانفعالي وهذا نتيجة الخبرة التي تكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس .

• دراسة ناصر (2010):

" الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية . وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية . كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصفوفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي .

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة . وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة (340) من مديري، ورؤساء أقسام، وأخرى، كما استخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة .

نتائج الدراسة:

- أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر .
- أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً .

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات .

توصيات الدراسة :

- تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية
- تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

• دراسة الجبهان (2009):

" علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي، ومن ثم التعرف على نوعية العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي .

وقد تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيس : " ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض وتأثيره على مستوى الأداء لديهم ؟ .

وقد تفرع من السؤال الرئيس أسئلة فرعية تم التأكد من صحتها في نهاية الدراسة . وقد تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض ممن يشغلون وظائف مديرين أو مسؤولين أو مشرفين تمثلت ب 286 موظف وموظفة .

نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لأفراد العينة وبين مستوى الأداء الوظيفي .
- الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية، ولديهم مهارات قيادية عالية، كما أن لديهم المقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل .
- وكان من توصيات الدراسة :
- دراسة الأسباب والعوامل المساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي في القطاع الخاص والعمل على تعزيزها .
- تحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار وخلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للموظفين للمساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم .

- ضرورة تدريب الموظفين في القطاع الخاص على مهارات التعامل وزيادة القدرة على تحمل الضغوط النفسية والاجتماعية للموظفين في بيئة العمل وفي البيئة الخارجية أيضاً.

• دراسة مغربي (2009) :

" الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومكوناته والذي يتكون من الوعي بالانفعالات، إدارة الانفعالات، المشاركة الوجدانية والتعاطف، فن معالجة العلاقات الشخصية المتبادلة والكفاءة المهنية وأبعادها لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة .

حيث استخدم الباحث عينة للدراسة من 146 معلماً من الذين يدرسون في المدارس الحكومية والأهلية في التعليم العام بمدينة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الثاني 1427هـ، 1428هـ

نتائج الدراسة :

توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي ومكوناته وهو الوعي بالانفعالات والمشاعر الذاتية وإدارة الانفعالات وتنظيم الانفعالات والمشاركة الوجدانية والتعاطف وفن معالجة العلاقات الشخصية المتبادلة والكفاءة المهنية للمعلم .

• دراسة أبو عيدة (2006):

"الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة والكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الخبرة، العمر، مكان العمل) في تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن أكثر الأنماط شيوعاً النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي والترسلي.

- وجود انعكاس للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل أعضاء هيئة التدريس في شتى المجالات المتعلقة بهم ومن جميع النواحي ويعزز أداء أعضاء هيئة التدريس ويقوي العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة .

- النمط الأوتوقراطي والترسلي فكان أثرهما سلباً على أعضاء هيئة التدريس بحيث تم الإجماع على وجود جو غير تربوي عند تطبيق أي منهما والوصول إلى مخرجات متدنية لا تحقق

أهداف الجامعة في ظل التقدم العلمي الهائل والمستمر وتغير ثقافات المجتمعات والشعوب واتجاهها نحو الديمقراطية .

توصيات الدراسة:

ضرورة تعزيز النمط الديمقراطي الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس وزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين .

• دراسة غنام (2005):

" السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة) في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس .

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وقد بلغ عددهن (1088) وفق إحصاءات مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (183) معلمة، وهن يشكلن 16.8 % من مجتمع الدراسة .

وقد استخدمت الباحثة استبانتيين الأولى لقياس سمات الشخصية (مقياس بروفيل للشخصية المعدل لجوردن) واستبانة لقياس الولاء التنظيمي وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

نتائج الدراسة:

- توفر درجة من السمات الشخصية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيرة بنسبة مئوية (77.75 %) وأن ترتيب النسب المئوية لدرجة توفر السمات كانت كالتالي :
سمة المسؤولية، تليها سمة الاجتماعية، تليها السيطرة وآخرها الاتزان الانفعالي .
- توفر درجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في نابلس كانت كبيرة جداً (83.2 %)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات سمات الشخصية وقد كانت بين مجالات الاجتماعية والسيطرة والالتزان الانفعالي والمسئولية لصالح مجال المسئولية وبين مجالي الاجتماعية والالتزان الانفعالي لصالح الالتزان الانفعالي، وبين مجالي السيطرة والالتزان الانفعالي لصالح السيطرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغيرات : مكان العمل، مكان السكن، مجال التدريس، الحالة الاجتماعية، معدل دخل الأسرة وسنوات الخبرة .

• دراسة الشقصي (2005):

"مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم مشاركة العاملين وآليات صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السلطان قابوس في الإدارتين العليا والوسطى البالغ عددهم (390) موظفا وموظفة بما فيهم الأساتذة الذين يقومون بوظائف إدارية بالإضافة على عملهم الأكاديمي وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (300) موظفا وموظفة .
نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة أن المشاركة في صنع القرار تختلف باختلاف النمط الإداري، طبيعة النشاط، النمط المؤسسي، نوعية القرارات (يومية، تشغيلية، استراتيجية) .
- أن الإدارة العليا في جامعة السلطان قابوس تطبق سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفق طبيعة عمل كل موظف . وقد بينت النتائج أن المشاركة في صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس تتأثر بطبيعة النشاط .
- أثبتت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة تعطي المجال للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات وفقا لنوعية القرار وقد أظهرت النتائج أيضا أن نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تختلف باختلاف نوعية القرارات .
- أثبتت النتائج أن المناخ التنظيمي في جامعة السلطان قابوس يؤثر على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

أما توصيات الدراسة :

- العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اليومية في الجامعة بشكل أكبر مما هو عليه حالياً .
- العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية والأخذ برأيهم .
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك .

• دراسة عبدات (2002):

" العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة بالضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، والتعرف على أثر بعض المتغيرات الديموغرافية، وأجريت الدراسة على (250) معلم ومعلمة موزعين على (35) مؤسسة لذوي الحاجات الخاصة . استخدم الباحث اختبار إيزنك للسمات الشخصية، واستبانة الروح المعنوية كأداتين للدراسة . نتائج الدراسة:

- معظم العاملين في مؤسسات التربية الخاصة يميلوا إلى نمط الشخصية (المنطوي، المنفعل) ونسبة قليلة تميل نحو النمط (المنبسط، المتزن) .
- لا توجد اختلافات في أنماط الشخصية تعزى إلى كل من متغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، والراتب).
- توجد اختلافات في أنماط الشخصية تعزى إلى كل من متغيرات (نوع الإعاقة، الجهة المشرفة على المؤسسة التي يعملون بها).

• دراسة السلعوس (2001):

"سمات الشخصية لدى المرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في مدينة نابلس"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى السمات الشخصية لدى المرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في مدينة نابلس إضافة إلى تحديد أثر متغيرات قطاع العمل والحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والراتب الشهري ومكان الإقامة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة

قوامها 351 امرأة عاملة طبق عليها مقياس بروفيل للشخصية المعدل وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة:

- سمة السيطرة احتلت المرتبة الأولى عند المرأة العاملة يليها سمة المسؤولية، يليها السمة الاجتماعية وأخيراً سمة الاتزان الانفعالي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية للمرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والعمر والراتب الشهري.
- يوجد فروق دالة إحصائية على بعض سمات الشخصية تبعاً لمتغيرات قطاعات العمل والمؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Amir Hossein, 2011):

" Impact of project managers , personalities on project success in four types of project " .

" سمات مدراء المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع "

هدفت الدراسة إلى التعرف على سمات مدراء المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع، بالرغم من اختلاف وتفاوت تلك السمات والسلوكيات والمهارات والمعتقدات والقيم من شخص لآخر . إن عدم توفر تلك السمات والمهارات والقيم من الممكن أن يؤدي إلى فشل المشروع، وبالتالي فإنه من غير الممكن تجاهل الدور الأساسي لسمات مدير المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع . واستخدم الباحثان المنهج الكمي حيث أنه أكثر أسلوب يعطي الفرصة لتصنيف ردود المبحوثين من خلال المنهج الإحصائي الذي يعطي في الغالب نتائج دقيقة ولقد وضع الباحث محاور ومعايير لنجاح المشاريع جمعت من 85 مدير مشروع لديهم خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال صناعة النفط والغاز في إيران .

نتائج الدراسة :

- لسمات مدراء المشاريع دور مهم في نجاح المشاريع، وكان أهم سمة الصدق التي يجب أن تتوفر لدى مدراء المشاريع حيث صنفها الباحث بأنها السمة الأهم، ومن ثم كانت سمة الذكاء والثقة والاعتداد بالنفس واعتبرها من أهم سمات مدراء المشاريع المرتبطة بنجاح المشاريع وأكد على ضرورة توفرها لاستكمال المشروع بنجاح .

• دراسة كاريوكي (Kariuki,2006):

وهي دراسة بعنوان: "العلاقة بين السمات الشخصية والأداء الأكاديمي لطلاب كلية حربية أمريكية".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سمات الشخصية والأداء الأكاديمي، اعتبر معدل المدرسة الثانوية (Gps) مؤشراً للأداء الأكاديمي، تكونت عينة الدراسة من (40) طالب وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من طلبة كلية حربية أمريكية .

استخدم الباحث مقياساً مقنناً لقياس السمات الشخصية للطلبة، واعتمد نتائج الاختبارات التحصيلية وأداء الطلبة في الواجبات المدرسية كمؤشر للأداء الأكاديمي .
نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات الشخصية والأداء الأكاديمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات الشخصية ومتغيرات (الجنس، أو عدد الفصول التي أنهاها الطالب).

• دراسة نجين (Nguyen,2005):

وهي دراسة بعنوان " دور الجنس كمتغير وسيط في العلاقة التنبؤية بين السمات الشخصية والأداء الأكاديمي لدى طلبة الكليات " .

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف دور الجنس كمتغير وسيط في العلاقة التنبؤية بين السمات الشخصية والأداء الأكاديمي لدى طلبة الكليات . تكونت عينة الدراسة من 368 طالباً (179) من الذكور و(189) من الإناث يدرسون مساقات في إدارة الأعمال في جامعة (Southern university) . تم استخدام قائمة العوامل الخمسة الكبرى المطورة من قبل جولديبرج، وهي مكونة من (50) فقرة بواقع (10) فقرات لكل بعد من الأبعاد الخمسة، علامات أحد المساقات من خلال (اختبارات، نشاط، تمرينات) ومعدل علامات الطالب (GPA) كمؤشرين للتحصيل الأكاديمي . ورصدت معدل علامات الطلبة من سجلات الجامعة .
نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمة حي الضمير والأداء الأكاديمي.
- العلاقة بين الذكاء والتحصيل الأكاديمي أقوى لدى الذكور من الإناث.
- سمة التقبل الاجتماعي كانت عند الطالبات الإناث أعلى من الطلبة الذكور.

• دراسة فارفل (varvel,2004) :

وهي دراسة بعنوان " مدى مساهمة السمات الشخصية في كفاءة فريق العمل " في جامعة نبراسكا الأمريكية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة سمات الشخصية في كفاءة فريق العمل . تكونت العينة من 188 طالباً كانوا ملتحقين في برامج دراسية بجامعة نبراسكا، برنامج الهندسة، أنهما فصلاً أو اثنين في الجامعة .

طبق مقياس مؤشر الأنماط لمايربريجز الذي يقيس سمة الانبساطية مقابل الانطوائية والتفكير مقابل الوجدان، والنظام والتخطيط مقابل العشوائية والارتجال، وطبق عليهم مقياس استبيان كفاءة فريق العمل، رصدت علاماتهم في السنة الأخيرة من الجامعة .

نتائج الدراسة :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الأفراد على نمط من الشخصية والتحسين في مهارة الاتصال ودرجة الكفاءة (الفاعلية) والاستقلالية للفريق .
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الشخصية في مقياس مايربريجز ومقياس الكفاءة في العمل .

• دراسة هوكيس (Houkes ,2003):

وهي دراسة بعنوان "الشخصية وخصائص العمل وسعادة الموظف " :دراسة تحليلية طويلة للتأثيرات الإضافية والمتوسطة في هولندا.

وحاولت هذه الدراسة فحص التأثير الطولي المستمر على شخصية الموظف من خلال قياس خصائص التطور والفعالية السلبية، والنواتج النفسية "الدافعية الداخلية للعمل"، والتفريغ العاطفي، وانطفاء التصميم. وقد حاولت الدراسة وضع تصور لعلاقة بين خصائص العمل، والنواتج النفسية، واختبرت فرضيات الدراسة في وظيفتين هما: مهنة التعلم، وموظف البنك. وقامت هذه الدراسة بدراسة خصائص العمل لمدة عام كامل .

نتائج الدراسة :

- أن لخصائص العمل السلبية فعالية سلبية وتأثير كبير على الشخصية من ناحية الدافعية الداخلية للعمل، والتفريغ العاطفي، وانطفاء التصميم و نتج عنها أعباء العمل .
- خصائص العمل تختلف بين موظفي البنوك والمعلمين لصالح موظفي البنوك .

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت كل الدراسات السابقة على أهمية محاور الدراسة وهي: (الحالة المزاجية، السمات الشخصية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة) على أداء الموظف الحكومي لما له من تأثير كبير على العملية الإدارية وتطويرها، فكلما كان هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا بالموظف وعدم إغفال الجانب الإنساني لديه من مشاعر وأحاسيس، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائه في العمل.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، لوحظ قلة أو حتى ندرة الدراسات التي تحدثت عن المشاعر بنوعها الإيجابية والسلبية وأثرها على الأداء الوظيفي، لذلك فقد حاولت الباحثة التطرق قدر الإمكان إلى الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة أو متغيرات الدراسة من زوايا مختلفة :

– الذكاءات المختلفة (الوجداني، الانفعالي، العاطفي) وعلاقته بالأداء وسلوك العاملين أو المواطنة وقد استعانت الباحثة بهذه الدراسات لما في مكونات هذه الذكاءات ما يتعلق بالمشاعر مثل المشاعر الذاتية، الوعي بالانفعالات، العاطفة، الحساسية الانفعالية، الوعي الذاتي والتعاطف ومنها دراسة مغربي (2009)، الجيهان (2009)، بظاظو (2010) أبو عفش (2011) و دراسة الرقاد (2012) .

– السمات الشخصية ومنها دراسة السلغوس (2001)، عبدات (2002)، غنام (2005)، الديراوي (2012) وقد تحدثت هذه الدراسات عن العلاقة بين السمات الشخصية وأثرها على رفع كفاءة العاملين والسمات الشخصية للمرأة العاملة، العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية، السمات الشخصية لمدراء المشاريع ومدراء مكاتب الأونروا وأثرها على الأداء. كذلك الدراسات الأجنبية كدراسة فارقل (2004)، نيجين (2005)، هوكس (2003)، كاريوكي (2006)، أمير حسين (2011) وقد تحدثت هذه الدراسات عن العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية، السمات الشخصية لمدراء المشاريع وأثرها على الأداء وإنجاح المشاريع، الشخصية وسعادة الموظف، السمات الشخصية والأداء الأكاديمي ورفع الكفاءة المهنية .

– المشاركة في اتخاذ القرار مثل دراسة الشقصي (2005)، العمري (2011) وتحدثت عن أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رفع كفاءة العاملين المهنية وأدائهم وفعاليتهم

– الأنماط القيادية وأثرها على الأداء والالتزام التنظيمي مثل دراسة أبو عيدة (2006)، ناصر (2010)، وادي (2011).

- وقد كانت نتائج الدراسات التي تحدثت عن السمات الشخصية وأثرها على الأداء إيجابية فسمّة الذكاء، الصدق، الثقة، التفاعل، المسؤولية لها أثر كبير في رفع كفاءة وأداء العاملين، كذلك كانت سمّة الانبساطية والانطوائية تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في أداء العاملين وكذلك تؤثر على مشاعرهم تجاه الآخرين وتجاه العمل والأداء
- أما بالنسبة للدراسات التي تحدثت عن الذكاء الانفعالي، العاطفي أو الوجداني فقد نتج عنها أن العاملين الذين يتمتعون بهذه الذكاءات وبمناصرتها الوعي بالمشاعر الذاتية والانفعالات والتعاطف يتمتعون بأداء و بكفاءة مهنية عالية ولديهم حس عال بزملائهم الآخرين ومرؤوسيهـم والتزاما تنظيمياً بعملهم .
- الدراسات التي تحدثت عن الأنماط القيادية وأثرها على الأداء فقد نتج عنها أن القادة الذين يتمتعون بالنمط الديمقراطي في التعامل مع مرؤوسيهـم هم الأنجح في إدارة مؤسساتهم وفي رفع كفاءة وأداء مرؤوسيهـم وهذا كله يؤثر على مشاعر العاملين وسلوكهم وبالتالي ينعكس على أدائهم أما المؤسسات التي ليس لديها نمطاً قيادياً واضحاً كدراسة وادي (2011) فقد يؤثر ذلك على أداء المرؤوسين وبالتالي يضعف الالتزام التنظيمي أو يكاد ينعـدم ويؤثر بشكل سلبي على مشاعر العاملين .
- الدراسات التي تحدثت عن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فقد نتج عنها أن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار أثر كبير على رفع معنوياتهم وتولد مشاعر إيجابية لديهم تجاه العمل وتجاه زملائهم وبالتالي رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم المهنية
- وباستعراض منهج الدراسة لجميع الدراسات السابقة نجد أن الدراسات التي تحدثت عن نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار والذكاء العاطفي والانفعالي وسمات مدراء المشاريع قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل وأما من حيث أدوات الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات . أما الدراسات التي تحدثت عن السمات الشخصية قد استخدمت مقاييس لسمات الشخصية مثل بروفيل وأيزنك وغيرها من المقاييس المقننة لقياس هذه السمات .
- وأما بالنسبة لتوصيات الدراسات، فالدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي والانفعالي أوصت بالاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى الموظفين (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية،

- التعاطف، المهارة الاجتماعية) من خلال التدريب العملي الميداني والتركيز على الاهتمام ببيئة العمل وخلق بيئة جذابة لتحفيز العاملين على العمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية واعتماد القيم الإنسانية في التعامل واتخاذ القرار وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الانتماء والولاء لدى العاملين .
- أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الأداء فقد أوصت بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً، والعمل على العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك وتبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية .
- الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وأثرها على الأداء فقد أوصت بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي في المؤسسات العاملة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين .

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- الاطلاع على تجارب عربية وأجنبية فيما يخص متغيرات الدراسة وأثرها على الأداء .
- اختبار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة .
- تفسير النتائج وتقديم التوصيات .
- تطوير نقاط القوة الموجودة في الدراسات السابقة والتي تحدثت عن السمات الشخصية ، الحالة المزاجية ، المشاركة في اتخاذ القرار ونمط القيادة وتعزيزها وتقويتها ومعالجتها من جانب جديد يتحدث عن المشاعر الإنسانية وأثرها على الأداء الحكومي
- معالجة نقاط الضعف التي لمستها الباحثة في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتلافيها وتطويرها وتوظيفها للخروج بنتائج وتوصيات تثري الرسالة وتنفع الموظف الحكومي .
- وقد تميزت هذه الدراسة** عن الدراسات السابقة في أنها تحدثت عن المشاعر بنوعها الإيجابي والسلبي وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال متغيرات الدراسة، فلم نجد دراسة بعينها تحدثت عن ذلك على حد علم الباحثة. كذلك كان مجتمع الدراسة مركز فقط على وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة . وقد كان هدف هذه الدراسة النهوض بأداء الموظف الحكومي وتطويره من خلال دعم الموظفين نفسياً ولوجستياً أثناء مهمات العمل .

الفصل الرابع

الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول

المنهجية والإجراءات

- مقدمة.
- منهجية الدراسة.
- طرق جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.
- إجراءات تطبيق الدراسة.

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال دراسة نظرية للمشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي، وكذلك تضمنت الدراسة بيانات عن الفئة المستهدفة في الدراسة حيث تم توزيع استبانة خاصة بموضوع الدراسة ومن ثم تحليل البيانات واستخلاص النتائج لهذه الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (عبيدات، 2001)، وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيانات التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات وزارة العمل غزة المتواجدين في مقر الوزارة ومديريات العمل ومراكز التدريب المهني وعددهم 200 موظف وموظفة وتتفاوت أعمارهم ومناطق سكنهم ومهاراتهم ومستويات تحصيلهم العلمي والتفكير لديهم، وهذا موضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4.1)

مجتمع الدراسة

الموظفين العاملين في وزارة العمل - غزة	
90	عدد الموظفين العاملين في مقر الوزارة
59	عدد الموظفين العاملين في مراكز التدريب المهني
51	عدد الموظفين العاملين في مديريات العمل
200	المجموع

المصدر: (الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية - وزارة العمل، 2013)

عينة الدراسة:

تم استخدام عينة الحصر الشامل من مجتمع الدراسة قد بلغ حجمها 200 مفردة . وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 168 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 4 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 164 استبانة.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية و الوظيفية:

- الجنس:

يبين جدول رقم (4.2) أن 79.9 % من عينة الدراسة من " الذكور"، و 20.1% من عينة الدراسة من " الإناث"

جدول رقم (4.2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	131	79.9
أنثى	33	20.1
المجموع	164	100.0

وهذا يعني أن غالبية الوظائف الموجودة في مقر الوزارة ومديريات العمل ومراكز التدريب المهني هي وظائف تتعلق بالذكور ولا تتوافق مع الإناث . على سبيل المثال وظائف مراكز التدريب المهني تتطلب مدربين ذكور ومهندسين وكذلك الأذنة والمراسلين في الوزارة ذكور فلا تناسب هذه الوظائف الإناث، وبذلك يكون طبيعياً أن تزيد نسبة الموظفين الذكور عن الإناث حسب طبيعة عمل الوزارة واختصاصاتها . هذا بالإضافة إلى أن هذه النسبة متوافقة مع إحصائيات دائرة الإحصاء الفلسطيني (20% إناث، 80% ذكور) .

2. الفئة العمرية (بالسنوات):

يبين جدول رقم (4.3) أن 34.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " أقل من 30 سنة"، و 34.8% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 30 سنة- أقل من 40 سنة"، و 20.1% من

عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 40 سنة - أقل من 50 سنة "، و 11.0% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 50 سنة فأكثر " .

جدول رقم (4.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
68.9	113	أقل من 30 سنة - أقل من 40 سنة
20.1	33	من 40 سنة - أقل من 50 سنة
11.0	18	من 50 سنة فأكثر
100.0	164	المجموع

من الملاحظ تنوع الفئة العمرية في عينة الدراسة فنرى أن نسبة الموظفين الذين تراوحت أعمارهم بين أقل من 30 سنة وأقل من 40 سنة كانت 68.9 %، وهم الغالبية في الموظفين بينما الموظفين كبار السن البالغة أعمارهم من 40، 50 سنة أو أكثر من 50 عاما كانت نسبتهم 20.1 % و 11% على التوالي وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل الوزارة وطبيعة التكنولوجيا الحديثة والتدريب والتقدم الذي يتطلب موظفين في سن الشباب أكفاء يتعايشون من التغيير الجديد، وتعزو أيضا قلة عدد الموظفين كبار السن إلى استتلاف الموظفين الكبار الذين كانوا يعملون في الوزارة بعد عام 2007 وإلى تقاعد البعض الآخر والذي أدى بالوزارة إلى توظيف موظفين وخريجين جدد في مستقبل العمر لسد العجز في الوزارة في الوظائف الشاغرة .

3. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.4) أن 39.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم فأقل "، و 53.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس "، و 6.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير "، و 1.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه " .

جدول رقم (4.4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	64	39.0
بكالوريوس	88	53.7
ماجستير	10	6.1
دكتوراه	2	1.2
المجموع	164	100.0

يلاحظ أن الغالبية الأكثر من موظفي الوزارة هم من حملة البكالوريوس ودبلوم فأقل وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الوظائف في الوزارة والمديريات ومراكز التدريب المهني تتطلب حملة هذه الشهادة سواء كانوا محاسبين أو مهندسين أو إداريين وخصوصا إذا ما كانوا يحتلون وظائف إشرافية (مدراء، رؤساء أقسام، مدراء عامون) ليكونوا أقدر على حمل العبء الوظيفي والقيام بالمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، أما نسبة الموظفين من حملة الدبلوم فأقل وكانت أيضا من أغلبية الموظفين وهذا يتناسب من طبيعة الأعمال المكتبية الموجودة في الوزارة من سكرتارية ومدخلين بيانات بالإضافة للمراسلين والأذنة الذي لا يشترط أي مؤهل علمي لديهم . وبالنسبة للموظفين الذين يحملون مؤهل ماجستير أو دكتوراه فقد كانت النسب أقل، فلم يكن يشترط لمن يشغل وظيفة في الوزارة أن يكن لديه هذا المؤهل في السابق فهو اجتهد من الموظف ليرتقي بسلوكه وأداؤه لتطوير عمله وتحسين وضعه المادي بحصوله على علاوة للماجستير أو الدكتوراه أو دخوله مسابقة لتحسين وضعه الوظيفي.

4.المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (4.5) أن 2.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير عام"، و 3.0% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس شعبة"، و 4.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "نائب مدير عام"، و 20.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "إداري"، و 12.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير دائرة"، و 14.0% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "فني"، و 11.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و 31.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "وظائف أخرى".

جدول رقم (4.5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	4	2.4
رئيس شعبة	5	3.0
نائب مدير عام	8	4.9
إداري	33	20.1
مدير دائرة	21	12.8
فني	23	14.0
رئيس قسم	19	11.6
أخرى	51	31.1
المجموع	164	100.0

من الملاحظ اختلاف نسب طبيعة عمل أو مسميات الموظفين الوظيفية ففري من يحمل لقب إداري تقريبا هو الكفة الراجعة في الوزارة وذلك حسب طبيعة العمل المطلوب في الوزارة والذي يتطلب الأعمال الإدارية والمكتبية وحاجة الوزارة لذلك، وكذلك الفنيين والذين يعملون في مراكز التدريب المهني في الوزارة ويشغلون وظائف فنية ومهنية، أما بالنسبة للوظائف الأخرى كمدير عام فنجد أنها قليلة وتعزو الباحثة ذلك إلى تقاعد المدراء العامون القدامى أو استتلافهم وبذلك أصبح مكانهم شاغرا وعملت الوزارة على انتداب أو تنسيب مدراء عاميين جدد من خلال مجلس الوزارة أو نقل من وزارات أخرى . وكذلك رئيس الشعبة والقسم لا يوجد عدد كبير وتعزو الباحثة ذلك إلى الوزارة قامت مؤخرا بالإعلان عن مسابقات لشغل مناصب مدراء أو رؤساء شعب وأقسام أيضا لاستتلاف أو تقاعد موظفين أو حتى وفاتهم فقد كان توجه الوزارة في بادئ الأمر وخصوصا بعد عام 2007 لشغل الوظائف الإدارية وليس الإشرافية كمدخلي البيانات والإداريين والفنيين أو حتى المراسلين.

5. عدد سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (4.6) أن 38.4% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم " أقل من 5 سنوات"، و 30.5% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم " من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات"، و 31.1% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم " من 10 سنوات فأكثر.

جدول رقم (4.6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	63	38.4
من 5 سنوات - 10 سنوات فأكثر	101	61.6
المجموع	164	100.0

نلاحظ أن الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 38,4 % وتعزو الباحثة ذلك لاستتكاف الموظفين في تلك الفترة أي قبل 5 سنوات تحديدا في عام 2008 مما أدى بالوزارة والوزارات الأخرى أيضا لشغل المناصب الفارغة من خلال عمل مسابقات وامتحانات من خلال ديوان الموظفين العام لسد العجز في الوزارات ولإكمال مسرتها العملية ، أما الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة من 5 سنوات إلى 10 فقد بلغت 61,6 % وتعزو الباحثة ذلك إلى السن الذي تعين به الموظف وتدرج به في الوظيفة أو أمضى به مسيرته العملية .

طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية :

وتتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة وللوصول لهذه البيانات لجأت الباحثة إلى الجانب الميداني وذلك عن طريق توزيع استبانات صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم حصر وتجميع البيانات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2- البيانات الثانوية:

اعتمدت الباحثة في معالجتها للجانب النظري من الدراسة على البحث في مصادر البيانات الثانوية المتمثلة في مراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المتخصصة والمحكمة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى الاطلاع والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك من خلال الرجوع إلى أهداف وفرضيات ومتغيرات وأسئلة الدراسة .
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ **القسم الأول :** يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات

◀ **القسم الثاني** تتناول المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي دراسة حالة وزارة العمل. وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

- **المحور الأول :** يناقش السمات الشخصية، ويتكون من 18 فقرة.
- **المحور الثاني :** يناقش الحالة المزاجية، ويتكون من 15 فقرة.
- **المحور الثالث :** يناقش المشاركة في اتخاذ القرار، ويتكون من 12 فقرة.
- **المحور الرابع :** يناقش نمط القيادة، ويتكون من 12 فقرة.
- **المحور الخامس :** يناقش الأداء الوظيفي، ويتكون من 20 فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت كما هو موضح في جدول رقم (4.7)

جدول رقم (4.7)

مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429) كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات 2001: 179) وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

تابع.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.593	أبذل كل ما بوسعي لإنجاح المؤسسة التي أعمل بها.	10
0.007	0.485	أشعر بالمسئولية تجاه عملي.	11
0.002	0.536	لدى القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات الحرجة.	12
0.053	0.357	أشعر بالسعادة حين أستطيع تلبية خدمات المواطنين.	13
0.000	0.623	أقوم بتأدية مهامى في العمل بأسلوب متجدد	14
0.010	0.464	أشارك في فرق العمل التي تتكون أثناء تأدية مهام العمل.	15
0.029	0.399	لدى القدرة على الاندماج مع زملائي الموظفين بسهولة.	16
0.004	0.507	أتكيف مع الظروف والمواقف المختلفة التي تواجهني في العمل	17
0.000	0.622	أتعلم من أخطاء العمل وأتجنب تكرارها .	18

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : الحالة المزاجية

جدول رقم (4.9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الحالة المزاجية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الحالة المزاجية

مستسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أشعر بالسعادة والنشاط عند ممارستي للعمل.	0.636	0.000
2	لا أنفعل بسرعة عند وقوع الأخطاء في العمل.	0.391	0.033
3	لا أشعر بالاستغلال من قبل من حولي من زملائي في العمل.	0.716	0.000
4	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي.	0.729	0.000
5	أشعر بالرضا عن تقييم أدائي من قبل رئيسي المباشر .	0.831	0.000
6	أشعر بدافعية للعمل بصورة كبيرة.	0.703	0.000
7	أشعر بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء في العمل.	0.487	0.006
8	أشعر بانسجام بين أهدافي الخاصة وأهداف مؤسستي التي أعمل بها.	0.422	0.020
9	أشعر بالسرور لتقدير عملي ونشاطي.	0.433	0.017
10	أشعر بالسعادة عند تقديم خدمات ومساعدة من حولي من الزملاء.	0.514	0.004
11	أشعر بالرضا عند إتمام ما وكل إلى من عمل بإتقان ومقابلته باهتمام من قبل رئيسي المباشر.	0.430	0.018
12	أشعر بالثقة بالنفس عندما يشاركني مديري باتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بصميم عملي.	0.394	0.031
13	أشعر بالعدل في المعاملة بيني وبين زملائي بالعمل من قبل رئيسي المباشر.	0.789	0.000
14	أشعر بالانتماء لوجودي في المكان المناسب والذي يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي.	0.736	0.000
15	أشعر بالسعادة عندما أشارك زملائي أعمالهم بإيجابية وتفاعل.	0.479	0.007

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (4.10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.796	يشجع المدراء المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار.	1
0.000	0.696	لا ينفرد المدير في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.	2
0.001	0.560	تعطي المشاركة في اتخاذ القرار إحساس بالمسؤولية للعاملين.	3
0.004	0.511	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار للإبداع والتميز.	4
0.003	0.517	مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار لا تقلل من سلطة مديره في العمل.	5
0.017	0.433	تحديد الصلاحيات وعدم تداخلها يعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	6
0.000	0.835	يشاركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي.	7
0.011	0.459	تعمل الوزارة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وصنع القرار.	8
0.007	0.484	تحدد طبيعة عمل الموظف مدى مشاركته في اتخاذ القرار.	9
0.000	0.706	تعمل الوزارة على الاستئناس برأي الموظفين المؤهلين والأكفاء ومشاركتهم باتخاذ القرارات المهمة.	10
0.000	0.766	يشارك المدير المباشر العاملين في اتخاذ القرارات.	11
0.007	0.480	تعمل الوزارة على استطلاع آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	12

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: نمط القيادة

- جدول رقم (4.11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (نمط القيادة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: نمط القيادة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يشارك المدير مرؤوسيه في التخطيط للعمل.	0.751	0.000
2	يشجع المدير مرؤوسيه على توضيح آرائهم وأفكارهم ويتبنى الهادفة منها.	0.713	0.000
3	يتخذ المدير قراراته لوحده ويلزم مرؤوسيه بتنفيذها.	-0.487	0.006
4	يقوم المدير بوضع الخطط والسياسات واتخاذ القرارات بالتنسيق مع المرؤوسين.	0.643	0.000
5	يعمل المدير على إقامة علاقة طيبة مع مرؤوسيه.	0.733	0.000
6	يعمل المدير على تحقيق أهداف الوزارة مع مراعاة احتياجات وأهداف المرؤوسين.	0.875	0.000
7	يسعى المدير إلى بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه.	0.781	0.000
8	يتحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل ويرسمها لمرؤوسيه.	0.599	0.000
9	يهتم مديرك المباشر باقتراحاتك ويضعها موضع التنفيذ.	0.928	0.000
10	لا يفرض المدير أوامره وآراؤه على مرؤوسيه.	0.787	0.000
11	يتابع المدير الأعمال الروتينية بنفسه ويشدد على الالتزام بالتعليمات.	0.386	0.035
12	يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويعطيهم الحرية في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.	0.921	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الأداء الوظيفي

جدول رقم (4.12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الأداء الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.12)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: الأداء الوظيفي

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أقوم بتأدية عملي بكفاءة.	0.419	0.021
2	أبذل الجهد المطلوب لإنجاز عملي في الوقت المحدد.	0.593	0.001
3	يتضمن نظام تقييم الأداء معايير موضوعية تقيس مهارات الموظفين.	0.508	0.004
4	يستفاد من نتائج تقييم الأداء في معرفة نقاط الضعف والقوة والاحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين.	0.416	0.022
5	أتكيف مع ظروف عملي الحالية.	0.613	0.000
6	أحرص على تحسين مستوى أدائي.	0.460	0.011
7	يحسن أسلوب الثواب والعقاب المعتمد في الوزارة مستوى الأداء.	0.618	0.000
8	توفر الوزارة الدورات التدريبية اللازمة للموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم.	0.511	0.004
9	يحرص الموظفون على القيام بمهامهم وفقاً لإجراءات وقوانين العمل المعمول بها.	0.507	0.004
10	تحسن المتابعة المستمرة من قبل المسؤول المباشر من أداء الموظفين.	0.462	0.010
11	يمنح العاملین الفرصة لتصحيح أخطائهم في العمل .	0.452	0.012
12	يؤدي وضوح المسؤوليات والمهام وعدم تداخلها إلى تحسين الأداء.	0.628	0.000

تابع.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.004	0.508	يؤدي توفير الإمكانيات المادية المطلوبة إلى تحسين مستوى الأداء.	13
0.001	0.562	يزيد استخدام الأساليب الحديثة في العمل ومواكبة التقدم العلمي من فاعلية الأداء.	14
0.031	0.394	تفهم المدير لمشاعر الموظفين وإشباعه لاحتياجاتهم قدر الإمكان يزيد من فاعلية الأداء.	15
0.013	0.449	يؤدي شعور الموظف بالأمان الوظيفي ورضاه عن عمله إلى تحسين أدائه.	16
0.001	0.564	يقوم المدراء بتزويد الموظفين بتقارير دورية حول أدائهم الوظيفي.	17
0.001	0.538	يتمتع الموظفون بعلاقة جيدة مع زملائهم بالوزارة تؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم.	18
0.005	1.723	يعمل الموظفون في الوزارة كفريق عمل واحد.	19
0.009	0.470	يقوم الموظفون بالتخطيط لأعمالهم ومهامهم قبل إنجازها.	20

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (4.13) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (4.13)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	السمات الشخصية	0.644	0.000
الثاني	الحالة المزاجية	0.831	0.000
الثالث	المشاركة في اتخاذ القرار	0.877	0.000
الرابع	نمط القيادة	0.766	0.000
الخامس	الأداء الوظيفي	0.769	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.14) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (4.14)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	السمات الشخصية	18	0.7568	0.8616
الثاني	الحالة المزاجية	15	0.7926	0.8843
الثالث	المشاركة في اتخاذ القرار	12	0.8247	0.9039
الرابع	نمط القيادة	12	0.7355	0.8476
الخامس	الأداء الوظيفي	20	0.7739	0.8725
الأول	جميع المحاور	77	0.7817	0.8775

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.15) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (4.15)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	السمات الشخصية	18	0.8937
الثاني	الحالة المزاجية	15	0.9241
الثالث	المشاركة في اتخاذ القرار	12	0.9426
الرابع	نمط القيادة	12	0.8715
الخامس	الأداء الوظيفي	20	0.8993
	جميع المحاور	77	0.9027

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 لا أدري، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي ($0.08=5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (4.16) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (4.16)

مقياس الإجابات

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996: 89) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة .

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات

أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).

5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

7- معادلة سبيرمان براون للثبات.

8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).

9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".

10- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

11- تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

12- اختبار شيفيه

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (5.1) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (5.1)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	السمات الشخصية	18	1.166	0.132
الثاني	الحالة المزاجية	15	1.093	0.183
الثالث	المشاركة في اتخاذ القرار	12	0.989	0.282
الرابع	نمط القيادة	12	1.010	0.259
الخامس	الأداء الوظيفي	20	1.037	0.232
	جميع المحاور	77	0.801	0.543

تحليل فقرات محاور الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

تحليل فقرات المحور الأول: السمات الشخصية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (السمات الشخصية) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي :

1. في الفقرة " 13 " بلغ الوزن النسبي " 94.51% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أشعر بالسعادة حين أستطيع تلبية خدمات المواطنين "
2. في الفقرة " 11 " بلغ الوزن النسبي " 93.05% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أشعر بالمسؤولية تجاه عملي "
3. في الفقرة " 1 " بلغ الوزن النسبي " 90.73% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية "

كما تبين النتائج أن اقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة " 5 " بلغ الوزن النسبي " 77.32% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " لدي القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة "
2. في الفقرة " 6 " بلغ الوزن النسبي " 72.32% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أستطيع التأثير في الآخرين بسهولة "
3. في الفقرة " 3 " بلغ الوزن النسبي " 56.22% " ومستوى الدلالة " 0.021 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أني " أتاثر بآراء الآخرين بصعوبة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (السمات الشخصية) تساوي 4.19، و الوزن النسبي يساوي 83.73% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 48.511 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن السمات الشخصية لأفراد العينة تتسم بالإيجابية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من خلال ما تقدم نرى تحلي موظفي الوزارة بسمات الشخصية الإيجابية فلديهم إحساس عالي بالمسؤولية وبذل كل ما بوسعهم لتطبيق أهداف الوزارة فعلياً من خلال تلبية خدمات المواطنين وتذليل العقبات أمامهم ومساعدتهم قدر المستطاع ومراعاة الحالات الإنسانية وتعزو الباحثة ذلك إلى ثقافة المجتمع الذي نعيش به والمستمدة من ديننا الإسلامي والذي يدعو إلى الترابط ومساعدة

ومساندة بعضنا البعض وإلى طبيعة عمل الموظفين في الوزارة وهي تقديم الخدمات للمجتمع المحلي للمواطنين والعمال ولذلك عندما يخدم الموظفين شريحة العمال أو الخريجين ويحاولوا التخفيف من معاناتهم فمن الطبيعي أن تتسم سماتهم الشخصية بالإيجابية ومن ثم يشعروا بالسعادة لمساعدة إخوانهم المواطنين وإحساسهم أيضا بالمسؤولية والأمانة .

ويتفق ذلك مع دراسة (السلعوس، 2001) والتي تتحدث عن السمات الشخصية للمرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص، حيث أن دراسة السلعوس أوضحت أن سمة المسؤولية احتلت أهمية كبيرة عند المرأة العاملة والسمة الاجتماعية والتي تتوافق مع ما توصلنا إليه في هذه الرسالة من أن سمات الشخصية كانت ذات طابع إيجابي وخصوصا الشعور بالمسؤولية تجاه العمل والتعامل من الموظفين بإيجابية والشعور بالسعادة عند خدمة المواطنين .

كذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة (غنام، 2005) والتي تتحدث عن السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية بالضفة الغربية، وقد اتفقت مع هذه الدراسة في أهمية السمات في العمل لما له أثر نمو وتطوير الأداء وقد كان من نتائج دراسة غنام (2005) توفر سمة المسؤولية والسمة الاجتماعية بدرجة كبيرة لدى معلمات المدارس .

كذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الديراوي، 2012) والتي تحدثت عن دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وقد اتفقت مع دراستنا في أن هناك دور كبير للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في إنجاح المشاريع وتتمثل بالالتزام بأخلاقيات العمل ومن خلال ذلك يشعر الموظف بالمسؤولية تجاه عمله واحترام من يتعامل معهم .

ويمكن تلخيص ذلك بمدى أهمية السمات الشخصية للموظف أو المسئول في العمل لما لها من أثر كبير في تشكيل سلوكه إيجابياً كان أم سلبياً وعلاقاته في العمل مع زملائه الموظفين أو الرؤوسين والذي ينعكس بشكل كبير على أدائه وبالتالي على نمو المؤسسة وتطورها .

جدول رقم (5.2)
تحليل فقرات المحور الأول (السمات الشخصية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية .	4.54	0.650	90.73	30.293	0.000
2	أشارك في النقاشات الجماعية.	4.27	0.695	85.49	23.494	0.000
3	أتأثر بآراء الآخرين بصعوبة.	2.81	1.042	56.22	-2.322	0.021
4	أتصرف مع الآخرين بطريقة هادئة عند مواجهتهم.	3.92	0.843	78.41	13.979	0.000
5	لدي القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة.	3.87	0.825	77.32	13.434	0.000
6	أستطيع التأثير في الآخرين بسهولة.	3.62	0.824	72.32	9.566	0.000
7	أترؤى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.	4.11	0.607	82.20	23.420	0.000
8	أتعامل مع الآخرين بمهارة.	4.11	0.496	82.20	28.680	0.000
9	أستمر بالعمل بالرغم من الصعوبات التي أتعرض لها.	4.33	0.587	86.59	28.986	0.000
10	أبذل كل ما بوسعي لإنجاح المؤسسة التي أعمل بها.	4.53	0.525	90.61	37.366	0.000
11	أشعر بالمسئولية تجاه عملي.	4.65	0.503	93.05	42.097	0.000
12	لدى القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات الحرجة.	4.23	0.652	84.63	24.209	0.000
13	أشعر بالسعادة حين أستطيع تلبية خدمات المواطنين.	4.73	0.474	94.51	46.602	0.000
14	أقوم بتأدية مهامى في العمل بأسلوب متجدد	4.24	0.595	84.76	26.637	0.000

تابع.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
15	أشارك في فرق العمل التي تتكون أثناء تأدية مهام العمل.	4.29	0.594	85.73	27.734	0.000
16	لدي القدرة على الاندماج مع زملائي الموظفين بسهولة.	4.46	0.704	89.15	26.523	0.000
17	أتكيف مع الظروف والمواقف المختلفة التي تواجهني في العمل .	4.18	0.658	83.66	23.033	0.000
18	أتعلم من أخطاء العمل وأتجنب تكرارها .	4.48	0.611	89.51	30.915	0.000
	جميع العبارات	4.19	0.313	83.73	48.511	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 163 " تساوي 1.97

تحليل فقرات المحور الثاني : الحالة المزاجية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (الحالة المزاجية) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "10" بلغ الوزن النسبي "91.71%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "أشعر بالسعادة عند تقديم خدمات ومساعدة من حولي من زملاء".
 2. في الفقرة "12" بلغ الوزن النسبي "90.61%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أشعر بالثقة بالنفس عندما يشاركني مديري باتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بتصميم عملي".
 3. في الفقرة "15" بلغ الوزن النسبي "89.15%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أشعر بالسعادة عندما أشارك زملائي أعمالهم بإيجابية وتفاعل".
- كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "70.73%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "لا أشعر بالاستغلال من قبل من حولي من زملائي في العمل".
2. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "70.61%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أشعر بانسجام بين أهدافي الخاصة وأهداف مؤسستي التي أعمل بها".

3. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "67.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أشعر بالأمان والاستقرار في عملي".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الحالة المزاجية) تساوي 4.00، و الوزن النسبي يساوي 80.0% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 27.840 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الحالة المزاجية لعينة الدراسة جيدة.

تعزو الباحثة ذلك إلى ثقافة المجتمع وبيئة العمل التي يعيش فيها الموظفون والعلاقات الاجتماعية المترابطة بينهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وذلك ينعكس على سلوكهم وأدائهم

في العمل وتعاملهم مع زملائهم الموظفين، فنحن نعيش في مجتمع مسلم يدعو للتكافل و التضامن الاجتماعي ومساعدة الآخرين . وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (هوكيس ،2003) والتي تتحدث عن الشخصية وخصائص العمل وسعادة الموظف حيث وضعت الدراسة تصور للعلاقة بين خصائص العمل وسعادة الموظف والنواتج النفسية وأوضحت أن الآثار السلبية للعمل تؤثر على دافعية الموظف نحو العمل .وتبرر الباحثة الاتفاق بين الدراستين في أن الجو والمناخ السائد في العمل يؤثر بشكل كبير على الموظف وأدائه من حيث أسلوب المدير في التعامل أو علاقة الموظفين ببعضهم البعض وما يتركه ذلك من آثار إيجابية أو سلبية تؤثر على دافعية الموظف وحالته المزاجية وبالتالي على مشاعره تجاه العمل .

جدول رقم (5.3)

تحليل فقرات المحور الثاني (الحالة المزاجية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أشعر بالسعادة والنشاط عند ممارستي للعمل.	4.24	0.790	84.76	20.066	0.000
2	لا أنفعل بسرعة عند وقوع الأخطاء في العمل.	3.54	1.070	70.73	6.419	0.000
3	لا أشعر بالاستغلال من قبل من حولي من زملائي في العمل.	3.54	0.949	70.73	7.241	0.000
4	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي.	3.37	1.184	67.44	4.025	0.000
5	أشعر بالرضا عن تقييم أدائي من قبل رئيسي المباشر .	3.83	0.963	76.59	11.026	0.000
6	أشعر بدافعية للعمل بصورة كبيرة.	3.87	0.815	77.44	13.698	0.000
7	أشعر بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء في العمل.	4.37	0.556	87.44	31.624	0.000

تابع.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
8	أشعر بانسجام بين أهدافي الخاصة وأهداف مؤسستي التي أعمل بها.	3.53	1.036	70.61	6.559	0.000
9	أشعر بالسرور لتقدير عملي ونشاطي.	4.13	0.772	82.68	18.823	0.000
10	أشعر بالسعادة عند تقديم خدمات ومساعدة من حولي من زملاء.	4.59	0.494	91.71	41.084	0.000
11	أشعر بالرضا عند إتمام ما وكل إلي من عمل بإنقان ومقابلته باهتمام من قبل رئيسي المباشر.	4.45	0.610	89.02	30.477	0.000
12	أشعر بالثقة بالنفس عندما يشاركني مديري باتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بصميم عملي.	4.53	0.525	90.61	37.366	0.000
13	أشعر بالعدل في المعاملة بيني وبين زملائي بالعمل من قبل رئيسي المباشر.	3.87	1.016	77.44	10.989	0.000
14	أشعر بالانتماء لوجودي في المكان المناسب والذي يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي.	3.68	1.187	73.66	7.370	0.000
15	أشعر بالسعادة عندما أشارك زملائي أعمالهم بإيجابية وتفاعل.	4.46	0.524	89.15	35.638	0.000
	جميع العبارات	4.00	0.460	80.00	27.840	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 163 " تساوي 1.97

تحليل فقرات المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "87.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على "مشاركة المروّوس في اتخاذ القرار لا تقلل من سلطة مديره في العمل"
2. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "87.07%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المشاركة في اتخاذ القرار تعطي إحساس بالمسئولية للعاملين"
3. في الفقرة "4" بلغ الوزن النسبي "86.95%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي للإبداع والتميز"

كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "55.00%" ومستوى الدلالة "0.003" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "الوزارة لا تعمل على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وصنع القرار".
2. في الفقرة "10" بلغ الوزن النسبي "53.78%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تعمل على الاستئناس برأي الموظفين المؤهلين والأكفاء ومشاركتهم باتخاذ القرارات المهمة".
3. في الفقرة "12" بلغ الوزن النسبي "43.05%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تعمل على استطلاع آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود عدد كبير من الموظفين في الوزارة يعملون في أقل المستويات الإدارية ويمثلون الأغلبية من الموظفين لا تعمل الوزارة على الاستئناس بأرائهم عند اتخاذ القرارات المهمة، فالوزير أو مسئول الإدارة العامة عندما يريد اتخاذ قرارات حاسمة في الوزارة تؤدي إلى إحداث تغييراً جذرياً يقوم مثلاً بتعميم استبيان لاستطلاع آراء كبار المسؤولين في الوزارة كالوكلاء المساعدين والمدراء العامين والمدراء ولا يستهدف صغار الموظفين .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار) تساوي 3.48، و الوزن النسبي يساوي 69.70% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 12.570 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الوزارة تعمل على مشاركة الموظفين المؤهلين والأكفاء باتخاذ القرارات المهمة بدرجة جيدة.

تعزو الباحثة ذلك للسياسة التي تنتهجها الوزارة في التعامل مع الموظفين فهي تترك مجالاً للموظفين للإدلاء بآرائهم والمشاركة باتخاذ القرار ولكن بحذر دون إلغاء سلطة المسئول ولا يعني ذلك التقليل من أهمية المسئول أو ضعف سيطرته على مروضيه أي أن للموظفين دور مهم في العمل وحق في المشاركة في اتخاذ القرارات .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الشقصي، 2005) وهي بعنوان "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم " في أن دراسة الشقصي تركز على تطبيق سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتختلف هذه المشاركة باختلاف القرارات ونوعيتها وهذا بدوره يؤثر على سلوك الموظف وأدائه وبالتالي مشاعره نحو العمل وتتفق هذه الدراسة أيضا مع دراسة (العمرى، 2011) وهي حول أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي حيث أن كل من هذه الدراسة ودراسة العمرى تركز وتسعى للاهتمام والتأكيد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لما له اثر كبير على سلوكهم وأدائهم العملي وتقدمهم وبالتالي على مشاعرهم وأحاسيسهم .

وتختلف مع هذه الدراسة في أن هذه الدراسة تبحث في المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف فسياسة المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل ودمج الموظفين بذلك وتوفير الظروف المناسبة والمناخ التنظيمي ينعكس على مشاعر الموظفين بشكل إيجابي ويخلق جو من الرضى الوظيفي وبالتالي ينعكس على أداء الموظف وإنتاجه ولم تجد الباحثة أي من الدراسات السابقة تحدثت أو تطرقت من بعيد أو من قريب لمشاعر الموظف الإنسانية وأحاسيسه لما لها من أثر على عمله وإنجازه وتواصله مع زملائه في العمل.

جدول رقم (5.4)

تحليل فقرات المحور الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يشجع المدراء المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار.	3.32	1.095	66.34	3.708	0.000
2	لا ينفرد المدير في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.	3.36	1.027	67.20	4.488	0.000
3	تعطي المشاركة في اتخاذ القرار إحساس بالمسئولية للعاملين .	4.35	0.573	87.07	30.262	0.000
4	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار للإبداع والتميز.	4.35	0.688	86.95	25.078	0.000
5	مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار لا تقلل من سلطة مديره في العمل.	4.38	0.639	87.56	27.617	0.000
6	تحديد الصلاحيات وعدم تداخلها يعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	4.21	0.678	84.15	22.801	0.000
7	يشاركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي .	3.55	1.184	71.10	6.002	0.000
8	تعمل الوزارة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وصنع القرار.	2.75	1.065	55.00	-3.007	0.003
9	تحدد طبيعة عمل الموظف مدى مشاركته في اتخاذ القرار.	3.50	1.018	70.00	6.288	0.000
10	تعمل الوزارة على الاستئناس برأي الموظفين المؤهلين والأكفاء ومشاركتهم باتخاذ القرارات المهمة.	2.69	1.175	53.78	-3.389	0.001
11	يشارك المدير المباشر العاملين في اتخاذ القرارات.	3.21	1.121	64.15	2.368	0.019
12	تعمل الوزارة على استطلاع آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.15	1.066	43.05	-10.183	0.000
	جميع الفقرات	3.48	0.494	69.70	12.570	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 163 " تساوي 1.97

تحليل فقرات المحور الرابع: نمط القيادة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (نمط القيادة) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "5" بلغ الوزن النسبي "80.85%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يعمل المدير على إقامة علاقة طيبة مع مرؤوسيه".
2. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "78.66%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يسعى المدير إلى بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه".
3. في الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي "72.80%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعمل المدير على تحقيق أهداف الوزارة مع مراعاة احتياجات وأهداف المرؤوسين".

وتبرر الباحثة ذلك بالثقافة السائدة والأخلاق المنبثقة عن ديننا الإسلامي الحنيف، فالمدير يراعي تعاليم الدين الإسلامي في علاقته الطيبة مع موظفين فلا يستعلي عليهم أو يتكبر، يسعى لبناء جو من الثقة العالية بينهم ويراعي احتياجاتهم واهتماماتهم ليراعي المصلحة العامة وتحقيق الفائدة والمنفعة المرجوة.

كما تبين النتائج أن اقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "11" بلغ الوزن النسبي "66.59%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير يتابع الأعمال الروتينية بنفسه ويشدد على الالتزام بالتعليمات".
- وتبرر الباحثة ذلك بأن أنماط القيادة لازالت في مؤسساتنا العامة تقليدية فالمدير يأبى إلا أن يتابع الأعمال الروتينية بنفسه ويحث مرؤوسيه على الالتزام بالتعليمات فأسلوب المشاركة باتخاذ القرار لازال تقليدياً في قطاع غزة في المؤسسات العامة ولم يرق لمرحلة التطوير وهناك الكثير من أنماط القرارات والاستراتيجيات الهامة لا يعمل بها ويجهلها الكثير ولا زالت تحتاج للتدريب عليها من قبل الجهات المختصة والعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، فالمفروض أن يكون لدى من المرونة ليترك لموظفيه الحرية في ممارسة الأعمال الروتينية الذي طالما اعتادوا على أدائها فلا يكون روتيني تقليدي ويترك ذلك للمتابعة من خلال المسئول المباشر أو القيادة الوسطى.
2. في الفقرة "10" بلغ الوزن النسبي "60.73%" ومستوى الدلالة "0.639" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "المدير يفرض أوامره وآراؤه على مرؤوسيه بصورة متوسطة".

وترى الباحثة هنا أن المدراء من النوع النمطي في سلوكهم وتعاملهم مع الموظفين فلا بد للمدير أن يلقي بأوامره وتعليماته على موظفيه ويدعوهم للالتزام بها .

3. في الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي "56.46%" ومستوى الدلالة "0.041" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير لا يتخذ قراراته لوحده و لا يلزم مرؤوسيه بتنفيذها". نلاحظ هنا رضى أفراد العينة عن أسلوب المدير أو المسئول فالموظف يشعر بالرضى حيث عندما يشاركه مديره في اتخاذ القرارات التي تتعلق بصميم عمله ويعطيه إحساس بالمسؤولية مما يزيد من حماسه وانتماؤه لعمله . وتبرر الباحثة ذلك بأن أنماط القيادة لازالت في مؤسساتنا العامة نمطية تقليدية فالمدير يأبى إلا أن يتابع الأعمال الروتينية بنفسه ويحث مرؤوسيه على الالتزام بالتعليمات فأسلوب المشاركة باتخاذ القرار لازال تقليدياً في قطاع غزة في المؤسسات العامة ولم يرق لمرحلة التطوير ويحتاج من القائمين على ذلك وخاصة ديوان الموظفين العام بعقد دورات تدريبية لتدريب المسئولين والعاملين على أنماط القيادة وأنظمتها والعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والخروج عن الإطار النمطي القديم وتشجيع العاملين على العمل بكل ما هو جديد في علم الإدارة وما يتناسب مع الأنظمة والقوانين بالوزارات والمؤسسات العامة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (نمط القيادة) تساوي 3.49، و الوزن النسبي يساوي 69.77% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 11.088 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير يشجع مرؤوسيه على توضيح آرائهم وأفكارهم ويتبنى الهادفة منها.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة "ناصر، 2010" والتي كان من نتائجها أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية والذي يشجع على الموظفين على طرح وإبداء آرائهم والاسترشاد بها وتبنيها حيث أن هذه الدراسة تؤكد على أهمية نمط القيادة وفاعليته وأثره على الأداء وبالتالي على مشاعر الموظف وانفعالاته فإذا كان نمط ديمقراطي يسمح للموظف بالتعبير عن آرائه وأفكاره يؤثر بالتالي على مشاعر وانفعالاته وأدائه أيضاً.

في حين اختلفت مع دراسة (وادي وصقر، 2011) على أنه لم يكن لدى المسئولين في وكالة الغوث من وجهة نظر المرؤوسين نمط قيادي واضح فكل مسئول يتصرف من وجهة نظره، ونلاحظ هنا أن وكالة الغوث لم تكن لتهتم بتعزيز أسلوب القيادة الديمقراطي ودور الموظف والمسئول والاهتمام بهما وربما تكون سياسة منتهجة لديهم.

تعزو الباحثة ذلك إلى الثقافة السائدة في المؤسسات العامة الحكومية والمؤسسات الأهلية المتمثلة في خلق جو من الديمقراطية في التعامل مع الموظفين والاسترشاد بآرائهم والاهتمام بها وتعزيز

وبناء الثقة بين المدير وموظفيه وتوطيد العلاقة بينهم وهذه الثقافة منبثقة من تعاليم ديننا الإسلامي العظيم وأخلاقه الكريمة ومبدأ الشورى ومن مجتمعنا الإسلامي والفلسطيني المترابط .

جدول رقم (5.5)

تحليل فقرات المحور الرابع (نمط القيادة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يشارك المدير مرؤوسيه في التخطيط للعمل.	3.57	0.914	71.46	8.032	0.000
2	يشجع المدير مرؤوسيه على توضيح آرائهم وأفكارهم وابتنى الهادفة منها.	3.56	1.010	71.22	7.110	0.000
3	يتخذ المدير قراراته لوحده ويلزم مرؤوسيه بتنفيذها.	2.82	1.102	56.46	-2.055	0.041
4	يقوم المدير بوضع الخطط والسياسات واتخاذ القرارات بالتنسيق مع المرؤوسين.	3.55	0.895	71.10	7.941	0.000
5	يعمل المدير على إقامة علاقة طيبة مع مرؤوسيه.	4.04	0.846	80.85	15.781	0.000
6	يعمل المدير على تحقيق أهداف الوزارة مع مراعاة احتياجات وأهداف المرؤوسين.	3.64	0.946	72.80	8.670	0.000
7	يسعى المدير إلى بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه.	3.93	0.866	78.66	13.795	0.000
8	يتحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل ويرسمها لمرؤوسيه.	3.37	1.075	67.44	4.432	0.000
9	يهتم مدير مباشر باقتراحاتك ويضعها موضع التنفيذ.	3.43	0.967	68.66	5.736	0.000
10	لا يفرض المدير أوامره وآراؤه على مرؤوسيه.	3.04	0.996	60.73	0.470	0.639
11	يتابع المدير الأعمال الروتينية بنفسه ويشدد على الالتزام بالتعليمات.	3.33	1.103	66.59	3.824	0.000
12	يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويعطيهم الحرية في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.	3.56	1.081	71.22	6.647	0.000
	جميع الفقرات	3.49	0.564	69.77	11.088	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 163 " تساوي 1.97

تحليل فقرات المحور الخامس: الأداء الوظيفي:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (الأداء الوظيفي) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "2" بلغ الوزن النسبي "89.27%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "أبذل الجهد المطلوب لإنجاز عملي في الوقت المحدد".

2. في الفقرة "15" بلغ الوزن النسبي "88.90%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تفهم المدير لمشاعر الموظفين وإشباعه لاحتياجاتهم قدر الإمكان يزيد من فاعلية الأداء".

3. في الفقرة "13" بلغ الوزن النسبي "88.41%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "توفير الإمكانيات المادية المطلوبة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء. كما تبين النتائج أن أقل ثلاثة فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة "7" بلغ الوزن النسبي "55.85%" ومستوى الدلالة "0.028" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "أسلوب الثواب والعقاب المعتمد في الوزارة لا يحسن مستوى الأداء".

تعزو الباحثة ذلك إلى أن نشر ثقافة الثواب والعقاب في وزاراتنا الحكومية لم ترق إلى الأسلوب الأمثل في تعزيز أو ردع الموظفين ومازالت في طور الإعداد والمتابعة والاختبار من قبل المختصين في ديوان الموظفين العام.

2. في الفقرة "19" بلغ الوزن النسبي "55.37%" ومستوى الدلالة "0.012" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الموظفون لا يعملون في الوزارة كفريق عمل واحد".

تعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظفين وإمكانية العمل بها ضمن فريق وإلى طبيعة الموظفين والمسؤولين وسياسة الوزارة وأنماطهم في التعامل والثقافة السائدة في الوزارة.

3. في الفقرة "8" بلغ الوزن النسبي "53.05%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا توفر الدورات التدريبية اللازمة للموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم".

تعزو الباحثة ذلك إلى قلة الإمكانيات في الوزارة حيث أن الدورات التدريبية التي تعقد للموظفين لا تكفي لسد احتياجات الموظفين ولا ترق لمستوى الأداء العام وهناك حاجة لدى الموظفين للتدريب على المزيد من الدورات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، دورات إدارية، دورات مهنية متخصصة ودورات في التخطيط الاستراتيجي مثلاً وهنا يظهر دور ديوان الموظفين العام في ذلك.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (الأداء الوظيفي) تساوي 3.76، و الوزن النسبي يساوي 75.29% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 22.451 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نظام تقييم الأداء يتضمن معايير موضوعية تقيس مهارات الموظفين.

تعزو الباحثة ذلك إلى جهود ديوان الموظفين العام الحديثة في العمل على وضع معايير موضوعية تقيس أداء وخبرات ومهارات الموظفين بناءً على دراسات وممارسات سابقة وتجارب تعمل على تحسين وتطوير العمل والموظفين والرقى بهم وذلك من خلال وضع نظام موضوعي لتقييم الأداء يتضمن عدة محاور تقيس أداء الفرد تتعلق بسلوكه في العمل وعلاقاته مع الموظفين ومظهره العام ومدى تحقيقه للأهداف المنوطة به بحيث يتم مراجعة أداء الموظف خلال الثلاث سنوات السابقة مع السنة الحالية للوقوف على نقاط القوة والضعف لدى الموظف لتعزيز نقاط القوة والرقى بها للأفضل ولمعالجة نقاط الضعف وتطويرها إما من خلال الدورات التدريبية المطلوبة لصقل مهارة الموظف أو من خلال التعديل المطلوب في آلية التقييم، هذا بالإضافة التأكيد على الاهتمام بالموظف وأهدافه الخاصة وتنميتها وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمل من خلال توعية المدراء بإنسانية الموظف ودوره الفاعل في العمل والدور القيادي الملائم والديمقراطي للمدراء والمسؤولين .

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو عيدة، 2006) والتي تحدثت عن الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية وأثرها على أداء العاملين حيث وضحت هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي الذي يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والإحساس بالجانب الإنساني للعاملين يزيد من فعالية الأداء الوظيفي ويقويه .

كذلك اتفقت الدراسة مع دراسة (ناصر، 2010) والتي تحدثت عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات المهنية وأكدت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الذي يزيد من فعالية الأداء الوظيفي ويعمل على تحسنه وذلك من خلال الاهتمام بالموظف ومشاركته في اتخاذ القرار وتفعيله وهذا ما يتفق مع دراستنا .

كذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العمرى، 2011) والتي تحدثت عن أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث في اتخاذ القرار على أدائهم الوظيفي، وأوضحت الدراسة أن للمشاركة في اتخاذ القرار وذلك من خلال نمط القيادة الديمقراطي الذي يعزز من سلوك العاملين أثر كبير في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسينه وهذا ما يتفق مع دراستنا .

جدول رقم (5.6)

تحليل فقرات المحور الخامس (الأداء الوظيفي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أقوم بتأدية عملي بكفاءة.	4.41	0.574	88.17	31.448	0.000
2	أبذل الجهد المطلوب لإنجاز عملي في الوقت المحدد.	4.46	0.500	89.27	37.468	0.000
3	يتضمن نظام تقييم الأداء معايير موضوعية تقيس مهارات الموظفين.	3.49	1.054	69.76	5.929	0.000
4	يستفاد من نتائج تقييم الأداء في معرفة نقاط الضعف والقوة والاحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين.	3.26	1.228	65.24	2.735	0.007
5	أتكيف مع ظروف عملي الحالية.	4.14	0.574	82.80	25.423	0.000
6	أحرص على تحسين مستوى أدائي.	4.36	0.673	87.20	25.884	0.000
7	يحسن أسلوب الثواب والعقاب المعتمد في الوزارة مستوى الأداء.	2.79	1.201	55.85	-2.211	0.028
8	توفر الوزارة الدورات التدريبية اللازمة للموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم.	2.65	1.211	53.05	-3.674	0.000
9	يحرص الموظفون على القيام بمهامهم وفقاً لإجراءات وقوانين العمل المعمول بها.	3.51	0.923	70.12	7.019	0.000
10	تحسن المتابعة المستمرة من قبل المسئول المباشر من أداء الموظفين.	3.89	0.791	77.80	14.410	0.000

تابع.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
11	يمنح العاملین الفرصة لتصحيح أخطائهم في العمل .	3.68	0.783	73.54	11.073	0.000
12	يؤدي وضوح المسؤوليات والمهام وعدم تداخلها إلى تحسين الأداء.	4.26	0.625	85.24	25.851	0.000
13	يؤدي توفير الإمكانيات المادية المطلوبة إلى تحسين مستوى الأداء.	4.42	0.586	88.41	31.049	0.000
14	يزيد استخدام الأساليب الحديثة في العمل ومواكبة التقدم العلمي من فاعلية الأداء.	4.42	0.607	88.41	29.996	0.000
15	تفهم المدير لمشاعر الموظفين وإشباعه لاحتياجاتهم قدر الإمكان يزيد من فاعلية الأداء.	4.45	0.609	88.90	30.375	0.000
16	يؤدي شعور الموظف بالأمان الوظيفي ورضاه عن عمله إلى تحسين أدائه.	4.40	0.911	87.93	19.632	0.000
17	يقوم المدراء بتزويد الموظفين بتقارير دورية حول أدائهم الوظيفي.	2.93	1.231	58.54	-0.761	0.448
18	يتمتع الموظفون بعلاقة جيدة مع زملائهم بالوزارة تؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم.	3.76	0.984	75.24	9.923	0.000
19	يعمل الموظفون في الوزارة كفريق عمل واحد.	2.77	1.165	55.37	-2.547	0.012
20	يقوم الموظفون بالتخطيط لأعمالهم ومهامهم قبل إنجازها.	3.24	1.010	64.88	3.093	0.002
	جميع الفقرات	3.76	0.436	75.29	22.451	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 163 " تساوي 1.97

• تحليل جميع المحاور (المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي)

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بالمشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.82، و الوزن النسبي يساوي 76.45% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 31.188 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على تأثير المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

نلاحظ أن أعلى نسبة في محاور الدراسة كانت تتركز في السمات الشخصية والحالة المزاجية من حيث تأثيرها على أداء الموظف الحكومي وتعزو الباحثة ذلك للثقافة السائدة في المجتمع وديننا الإسلامي الذي يحث على التعاون والتكافل ومساعدة الآخرين وإتقان العمل . فلسمات الشخصية الخاصة بالموظف أثر كبير على أدائه مثل سمة المسؤولية وتحملها والذكاء والصبر والانبطاح والانطواء والسيطرة وغيرها من السمات وحب الخير والتعاون والتفاعل في العمل ويظهر ذلك جلياً في دراسة (غنام، 2005) والتي تتحدث عن السمات الشخصية والولاء التنظيمي لمعلمات المدراس الأساسية الحكومية في محافظة نابلس، فلسمة المسؤولية والسمة الاجتماعية أثر كبير على الأداء وهذا يتفق مع دراستنا فيما يتعلق بالسمات الشخصية فالموظف يشعر بالسعادة حين يلبي خدمات المواطنين أو يشارك زملائه العمل بفاعلية وهنا تظهر السمة الاجتماعية التي تتوافق مع ديننا الإسلامي العظيم وتعاليمه السمحة . أما بالنسبة للحالة المزاجية فتتوافق دراستنا ودراسة (هوكيس، 2003) والتي تتحدث عن الشخصية وخصائص العمل وسعادة الموظف وترى أن للآثار السلبية للعمل أثر كبير على أداء الموظف وسلوكه فهي تنعكس على نفسيته ومشاعره وبالتالي على أدائه وإنتاجه في العمل . بالنسبة للأداء الوظيفي ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار فكانت نسبتهم أقل، لكن هذا لا ينفي أهمية المشاركة في اتخاذ القرار ونمط القيادة على الأداء الوظيفي بل بالعكس فله أثر كبير كما أسلفنا سابقاً ولكن نرى من خلال ما تقدم أن الأنظمة المتعلقة بطرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار وأنماط القيادة لازالت في طور التعديل والتطوير ويأتي هنا دور ديوان الموظفين العام وجهوده للعمل على تطوير الأساليب والأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية من خلال خلق قيادة فاعلة تعي أهمية المشاركة في اتخاذ القرار والدور الأساسي للمسئول وهو دور الموجه والمرشد وليس الدور الروتيني والتقليدي المتشدد وذلك من خلال ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي وعقد دورات تدريبية متخصصة في كافة المجالات

للموظفين وبما فيهم المسؤولين لتحقيق أفضل أداء والرقى بالوزارات الحكومية وتمييزها وهذا من الطبيعي ينعكس على الموظف وعلى مشاعره وإحساسه فيجب ألا ننسى أن الموظف إنسان بكل ما تحمله الكلمة من معنى يحس ويشعر وإحساسه ومشاعره تنعكس على سلوكه وأدائه في العمل . ترى الباحثة أن هذه النتائج تؤكد طبيعة دراستنا فنحن نبحت في أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على الأداء الحكومي، فمن الطبيعي نجد الأثر الأكبر للسمات الشخصية والحالة المزاجية على الأداء هذا التأثير .

فعلى سبيل المثال دراسة (بظاظو، 2010) والتي تحدثت عن أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا حيث أكدت الدراسة على أثر الحساسية الانفعالية والنضوج الانفعالي على إدارة العلاقة مع الآخرين واتخاذ القرار فالحساسية الانفعالية لها تأثير كبير على مشاعر الموظف وحالته المزاجية نحو العمل وبالتالي على أدائه في العمل .

جدول رقم (5.7)

تحليل محاور الدراسة

(المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي)

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
الأول	السمات الشخصية	4.19	0.313	83.73	48.511	0.000	1
	الحالة المزاجية	4.00	0.460	80.00	27.840	0.000	2
الثالث	المشاركة في اتخاذ القرار	3.48	0.494	69.70	12.570	0.000	5
الرابع	نمط القيادة	3.49	0.564	69.77	11.088	0.000	4
الخامس	الأداء الوظيفي	3.76	0.436	75.29	22.451	0.000	3
	جميع المحاور	3.82	0.338	76.45	31.188	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 163 " تساوي 1.97

اختبار الفرضيات:

مقدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام .

- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام . إذا كانت sig.(p-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين .

أما إذا كانت sig.(p-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة .

فرضية رئيسية أولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاعر الإيجابية والسلبية وبين أداء الموظف الحكومي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ويندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية:

1.1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.422، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.185، مما يدل على وجود علاقة طردية بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) .

من ذلك نستنتج وجود علاقة قوية بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل فسمات الموظف الشخصية مثل السمة الاجتماعية وسمة المسؤولية والذكاء والصبر والتفاعل والحساسية

الانفعالية والانبساطية والانطوائية وغيرها من السمات تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظف ومشاعره فعندما يكون الموظف فعال مندمج في المؤسسة التي يعمل بها يشعر بالمسؤولية تجاه عمله وتجاه المواطنين الذي يتعامل معهم ويلبي خدماتهم تتولد عنده مشاعر إيجابية نحو العمل وبالتالي تزيد فاعلية أدائه فيشعر بالسعادة حين يخدم من حوله أو يشاركهم أعمالهم ويظهر ذلك جلياً في دراسة (غنام، 2005) والتي تحدثت عن السمات الشخصية والولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الأساسية الحكومية في محافظات نابلس، حيث أظهرت أثر سمة المسؤولية والسمة الاجتماعية على أداء المعلمات في المدارس الحكومية. فكلما كان لدى الموظف إحساس عالي بالمسؤولية تجاه عمله وتجاه زملائه ومسئوليه كلما كان أدائه متميزاً. وكذلك السمة الاجتماعية والتي تتمثل بمساعدته للآخرين وتقديم الخدمات لهم سواء كانوا زملاء أو مواطنين وكلما كان لديه إحساس عالي بالالتزام في العمل وبانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها كل ذلك من أجله يزيد من فاعلية الأداء.

جدول رقم (5.8)

معامل الارتباط بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
السمات الشخصية	معامل الارتباط	0.422
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	164

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "162" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.185

2.1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة المزاجية للموظف وبين أدائه في العمل

عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الحالة المزاجية للموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.849 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.185، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الحالة المزاجية للموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ومعنى ذلك وجود علاقة قوية بين الحالة المزاجية للموظف وبين أدائه في العمل فكلما كان مزاج الموظف جيداً وكان الموظف يشعر بالرضى عن العمل وعن البيئة التي يعيش فيها من خلال تعامله وعلاقاته بمن حوله وعلاقاته بالمسؤولين ينعكس ذلك على سلوكه وأدائه في العمل بشكل إيجابي وبالتالي ينعكس على مشاعره تجاه عمله فتتولد لديه مشاعر إيجابية نحو العمل فيزيد من فاعلية أدائه، ويظهر ذلك بإحساسه بالسعادة عند ممارسته للعمل وشعوره بالرضى والاستقرار في العمل والاحترام والتقدير والانسجام بين أهدافه الخاصة والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا يتفق مع دراسة (هوكيس، 2003) والتي ترى أن خصائص العمل السلبية والآثار السلبية للعمل لها أثر سلبي على سلوك الموظف وأدائه في العمل فيتعكر مزاج الموظف وتتأثر حالته النفسية بسبب ما يحدث في العمل من أمور سيئة أو حدوث مشاكل وخلافات تؤثر على عمله وتقلل من فاعلية أدائه .

جدول رقم (5.9)

معامل الارتباط بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
الحالة المزاجية للموظف	معامل الارتباط	0.547
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	164

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 162 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.185

1.3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وبين أدائه في

العمل عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.10) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.849 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.185، مما يدل على وجود علاقة طردية بين مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ومعنى ذلك أن هناك علاقة قوية بين مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وبين أدائه في العمل، فعندما يسمح للموظف بالمشاركة باتخاذ القرار من قبل المسؤولين فيما يتعلق بصميم عمله ينعكس ذلك إيجابيا على مشاعره نحو العمل وعلاقاته بالموظفين وبالتالي يزيد من فاعلية أدائه. وتتفق دراستنا مع دراسة (العمرى، 2011) والتي تتحدث عن أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، حيث أوضحت الدراسة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وضرورة مشاركتهم وضرورة تبني نمط قيادة ديمقراطي يساعد على تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لما له تأثير كبير على الأداء وزيادة فعاليته .

جدول رقم (5.10)

معامل الارتباط بين السمات الشخصية للموظف وبين أدائه في العمل

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
مشاركة الموظف في اتخاذ القرار	معامل الارتباط	0.521
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	164

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "162" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.185

1.4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف

وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نمط القيادة في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (5.11) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.849 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.185، مما يدل على وجود علاقة طردية بين نمط القيادة في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وبين أدائه في العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وهذا يعني وجود علاقة قوية بين نمط القيادة في المؤسسة أو الوزارة وبين أداء الموظف في العمل، فكلما كان نمط القيادة من النوع الديمقراطي المرن الذي يدعو للاهتمام بالموظف ومشاركته باتخاذ القرار ويؤكد على أهمية الموظف ودوره في العمل والتأكيد على دور المسئول والخروج عن الدور التقليدي الروتيني أو حتى الدكتاتوري وإعطاء الموظف مساحة من الحرية ليتصرف في الأمور

المتعلقة بعمله كيف يشاء مع الالتزام بالإجراءات القانونية واللوائح المنظمة للعمل فيكون دور المسئول مرشد وموجه يتدخل في الأمور الهامة التي تتعلق بتصميم عمل المؤسسة وتؤثر على سياساتها . وتتفق دراستنا في ذلك مع دراسة (أبو عيدة، 2006) والتي تحدثت عن الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وأثرها على أداء العاملين، والتي أكدت دور النمط الديمقراطي في فاعلية الأداء حيث يسمح في هذا النمط للموظف أو العامل في إبداء رأيه ومشاركته في اتخاذ القرار فيكون عضواً فاعلاً في مؤسسته مما ينعكس على مشاعره وحالته المزاجية بشكل إيجابي وبالتالي على سلوكه وأدائه في العمل.

جدول رقم (5.11)

معامل الارتباط بين نمط القيادة في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وبين أدائه في العمل

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
نمط القيادة في المؤسسة التي يعمل فيها الموظف	معامل الارتباط	0.399
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	164

قيمة t المحسوبة عند درجة حرية " 162 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.185

فرضية رئيسية ثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

2.1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (5.12) والذي يبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.123 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي

0.902 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المسؤولين في الوزارة يتعاملون دون تمييز بين الموظفين ذكورا كانوا أم إناث في العمل ويتيحون الفرص المتساوية للعمل لكلا الجنسين فهم يخضعون لنفس العبء الوظيفي والأنظمة والقوانين التي تسري على الجميع دون تمييز ويعطوهم الفرصة لإبداء الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة " العمري، 2007 " والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهو إحدى المتغيرات التابعة التي استندت الباحثة عليها ومن خلال فرضياتها لمعرفة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي في وزارة العمل تعزى إلى الجنس، وكذلك اتفقت مع دراسة "كاريوكي ، 2006 " في عدم وجود تأثير للجنس .

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة " نيجين ، 2005" والتي أكدت على أن العلاقة بين الذكاء والتحصيل الأكاديمي لدى الذكور أقوى من الإناث، بينما سمة التقبل الاجتماعي كانت أعلى لدى الإناث من الذكور .

جدول رقم (5.12)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي يعزى إلى يعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور (أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي)	ذكر	131	3.824	0.335	0.123	0.902
	أنثى	33	3.816	0.353		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "162" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

2.2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى العمر والنتائج مبينة في جدول رقم (5.13) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.929 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.127 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى العمر.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى العمر أن الموظفين في مرحلة الشباب أقل من 30 أو بين 30، 40 عاماً لديهم من الطموحات والهمة العالية ما يزيد من حماسهم للعمل والتطوير والإبداع لإثبات ذاتهم وتحقيق هدفهم، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (40,50)، فيعزى ذلك إلى الخبرة الطويلة التي اكتسبوها خلال فترة عملهم. ولأن الباحثة تركز في دراستها على قياس المشاعر الإنسانية للموظفين وأثرها على أدائهم فلم يكن هناك ضرورة أو داعي لوجود فروق لصالح عنصر العمر، كذلك تعزو الباحثة ذلك إلى التجانس بين الموظفين في الأفكار والتطلعات نحو العمل .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السلعوس، 2001) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى العمر.

واختلفت هذه الدراسة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر مع دراسة " العمري، 2011 " ودراسة "بظاظو، 2010 " . فللعمر تأثير على الفرد وأداؤه تجاه عمله وبالتالي خبرته ومشاركته في اتخاذ القرار حيث يترقى الموظف حسب الأقدمية ويتقلد مناصب مختلفة ويؤثر على نضوج الفرد نتيجة الخبرة التي اكتسبها من خلال مراحل عمله واحتكاكه بالعديد من الموظفين .

جدول رقم (5.13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي	بين المجموعات	0.649	3	0.216	1.929	0.127
	داخل المجموعات	17.934	160	0.112		
	المجموع	18.582	163			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 160" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

2.3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (5.14) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.244 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.10، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المؤهل العلمي، وببين اختبار شفيه للفروق المتعددة جدول رقم (5.11) أن الفروق بين فئة " دبلوم فأقل"، و الفئة "دكتوراه" والفروق لصالح الفئة " دبلوم فأقل".

نلاحظ في هذا المحور أن درجة الموافقة على أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي كانت أكبر لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل علمي بدرجة دبلوم فأقل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختلاف الموظفين في مؤهلاتهم العلمية يؤدي إلى اختلاف في مستوى الوعي والإدراك بينهم وبالتالي اختلاف وظائفهم فمن يحمل مؤهل دبلوم فأقل بالتأكيد يتقلد الوظائف الكتابية والإدارية وهؤلاء يختلفون عن زملائهم ممن يحملون مؤهلات علمية أعلى وبالتالي

مسميات وظيفية أفضل وأرقى، الأمر الذي أدى إلى اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة، كذلك عدد الموظفين الذين يحملون مؤهل دبلوم فأقل هم أكثر ممن يحملون مؤهلات أخرى أعلى من ذلك .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة " السلعوس " 2001 " في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أنه كما ذكرنا سابقاً أن غالبية الوظائف الموجودة في الوزارة تتفق مع حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم فأقل) وذلك حسب طبيعة الوظائف الموجودة في الوزارة من أعمال إدارية أو وظائف مهنية ومراسلين وأذنة أو حتى رؤساء أقسام وشعب .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة " أبو عفش، 2011 " حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعنصر المؤهل العلمي بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

جدول رقم (5.16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي	بين المجموعات	1.370	3	0.457	4.244	0.006
	داخل المجموعات	17.213	160	0.108		
	المجموع	18.582	163			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 160" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

جدول رقم (5.17)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل		0.106	0.182	0.711*
بكالوريوس	-0.106		0.076	0.604
ماجستير	-0.182	-0.076		0.529
دكتوراه	-0.711*	-0.604	-0.529	

2.4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية

على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المسمى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (5.16) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.566 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.07، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.149 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق لصالح المسمى الوظيفي لأننا نتحدث عن المشاعر الإنسانية، عن فلسفة معينة فلم يكن الهدف الاختلاف في العمر أو الجنس أو حتى المسمى الوظيفي فالباحثة تبحث في أثر المشاعر الإنسانية على الأداء من خلال متغيرات الدراسة التي سبق ذكرها وأيضا يدل على التجانس بين الموظفين ذلك .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو عفش، 2011) في عدم وجود تأثير للمسمى الوظيفي فلم يكن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ الفرار وحل المشاكل تعزى للدرجة أو المسمى الوظيفي .

جدول رقم (5.16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى المسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي	بين المجموعات	1.220	7	0.174	1.566	0.149
	داخل المجموعات	17.362	156	0.111		
	المجموع	18.582	163			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 48" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.10

2.5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى سنوات الخبرة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.17) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.255 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.775 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى سنوات الخبرة .

وتعزو الباحثة عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة في إجابات المبحوثين ربما لأن كثير من الموظفين تم تعيينهم في السنوات الخمس الماضية بعد استنكاف الموظفين فيحملون نفس الخبرة أو لأن السمات الشخصية للموظف وحالته المزاجية ودوره في المشاركة باتخاذ القرار ونمط القيادة السائد أي المحاور الرئيسية التي نقيسها في الرسالة والتي من خلالها نسعى لمعرفة أثر مشاعره على أدائه ليس من الضروري أن تتأثر بالخبرة .

جدول رقم (5.17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي تعزى إلى سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أثر المشاعر الإيجابية والسلبية على أداء الموظف الحكومي	بين المجموعات	0.059	2	0.029	0.255	0.775
	داخل المجموعات	18.524	161	0.115		
	المجموع	18.582	163			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 161" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

تم دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك كما يلي:

لإيجاد معادلة انحدار الأداء الوظيفي على المتغيرات المستقلة (السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر مؤشرات المتغيرات المستقلة (السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل جدول رقم (5.18) أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 24.048 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو الحالة المزاجية ($Beta = 0.574$) و المشاركة في اتخاذ القرار ($beta = 0.257$) أما باقي المتغيرات فلها اثر ضعيف حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لها اقل من 0.05. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدلة (التفسير) $R^2 = 0.361$ والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت 0.000 مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي

دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع جيدة عند مستوى دلالة 0.05، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

أولاً: نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد

حيث:

: يمثل المتغير التابع : الأداء الوظيفي

: يمثل المتغير المستقل : السمات الشخصية

: يمثل المتغير المستقل : الحالة المزاجية

: يمثل المتغير المستقل : المشاركة في اتخاذ القرار

: يمثل المتغير المستقل : نمط القيادة

: يمثل الخطأ العشوائي

: تمثل العدد الثابت وعوامل المتغيرات المستقلة

ثانياً: معادلة انحدار الأداء الوظيفي على المتغيرات المستقلة (السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة) كما يلي:

الأداء الوظيفي = 0.895 + 0.192 السمات الشخصية

+ 0.260 الحالة المزاجية

+ 0.227، المشاركة في اتخاذ القرار

+ 0.068 نمط القيادة

جدول رقم (5.18)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: الأداء الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	دال غير دال
الثابت	0.895	0.371		2.409	0.017	دال عند 0.05
السمات الشخصية	0.192	0.108	0.138	1.771	0.079	غير دال عند 0.05
الحالة المزاجية	0.260	0.085	0.274	3.054	0.003	دال عند 0.05
المشاركة في اتخاذ القرار	0.227	0.076	0.257	2.994	0.003	دال عند 0.05
نمط القيادة	0.068	0.059	0.088	1.140	0.256	غير دال عند 0.05
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	24.048			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.361			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

مما تقدم نرى أن متغير المشاركة في اتخاذ القرار والحالة المزاجية هم أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي فحالة الموظف المزاجية لها تأثير كبير على أدائه فكلما كان الموظف مستقر نفسياً يشعر بالأمان في عمله ويشعر بوجوده وأهميته في العمل والتقدير من قبل المسؤولين ويعيش في بيئة وظيفية تقدر عمل الموظف وتشعر به وإنسانيته يؤدي عمله على أكمل وجه وهذا يتفق مع دراسة (هوكيس) بأن خصائص العمل السلبية لها آثار سلبية على أداء الموظف وسلوكه وسعادته وإنتاجه في العمل .

أما بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار فترى الباحثة أن للمجتمع الذي يعيش فيه الموظف أثر كبير على ذلك، فثقافة المجتمع المستمدة من تعاليم ديننا الإسلامي العظيم تدعم مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار وعدم إهمال آراء الموظفين وشر روح التعاون والمساندة والجو الديمقراطي في العمل يؤدي لإحساس الموظف بأهميته ووجوده وينعكس ذلك على مشاعره بشكل إيجابي نحو العمل فيعطي كل ما عنده من خبرات وأفكار من شأنها ما يثري العمل وينميه ويطوره وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة التي تحدثنا عنها مثل دراسة (الشقصي، 2005) و(العمرى، 2011) والتي تركز على مدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرار واختلافها باختلاف نوعية القرارات المستخدمة وأثرها على تفعيل وإثراء أدائهم الوظيفي.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- مقدمة.
- نتائج الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- الدراسات المقترحة.

مقدمة:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على القطاع العام. ومن أهم تلك التحديات اختلاف دور الدولة في المجتمع، التغيرات البيئية. ولكي يتمكن القطاع العام من مواجهة تلك التغيرات كان لابد من الاهتمام بالموظف فهو يشكل عنصراً أساسياً في المجتمع من خلال ما يقوم به من أعمال من شأنها تعمل على تنمية المجتمع وتطويره، لذا رأت الباحثة أن تركز في هذه الدراسة على المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي في المؤسسات الحكومية من خلال محاور الدراسة مجتمعة وإلقاء الضوء على الجانب الإنساني للموظف من مشاعر وأحاسيس وسمات شخصية فكان لا بد ألا نغفل هذا الجانب ونتعامل فقط مع الموظف كآلة يقوم فقط بتنفيذ الأوامر والتعليمات وإبراز أثر ذلك على الأداء الحكومي .

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي ستساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين وتطوير أداء الموظف الحكومي ليس فقط في وزارة العمل فحسب بل في الوزارات الحكومية بشكل عام .

نتائج الدراسة:

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، أما هذا الفصل سيتضمن استخلاص مجموعة من النتائج أهمها:

- تفهم المدير لمشاعر الموظفين وإشباعه لاحتياجاتهم يزيد من فاعلية الأداء .
- توفير البيئة المادية المناسبة والإمكانيات المطلوبة يزيد من فاعلية الأداء .
- ثقافة المؤسسة القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من فاعلية الأداء .
- شعور الموظف بالأمان والاستقرار الوظيفي وانسجامه في عمله يزيد من فاعلية الأداء .
- شعور الموظفين بالسعادة عند أدائهم للمهام المنوطة بهم وتلبية خدمات المواطنين .
- شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه أعمالهم .
- تعامل الموظفين بإيجابية وتفاعلهم مع بعضهم البعض .

- إحساس الموظفين بالسعادة عند مساعدة زملائهم في العمل .
- شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم عند مشاركتهم باتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمالهم .
- شعور الموظفين بالسعادة عند مشاركة زملائهم بالعمل بإيجابية وتفاعل .
- إحساس الموظفين بالمسؤولية تجاه أعمالهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار
- مشاركة الموظفين باتخاذ القرار تعمل على خلق روح التميز والإبداع لديهم .
- مشاركة الموظفين باتخاذ القرار لا تضعف من سلطة مدراءهم في العمل .
- حرص المدراء على إقامة علاقة طيبة مع مرؤوسيه من الموظفين .
- حرص المدراء على ضرورة بناء الثقة بينهم وبين مرؤوسيه .
- سعي المدراء لتحقيق أهداف الوزارة مع مراعاة احتياجات الموظفين .

توصيات الدراسة:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج السابقة كالتالي:
- 1- ضرورة مراعاة الحالة المزاجية للموظف وربطها بأدائه اليومي و الشهري و عمل إحصائيات لإنجازاته يتم استخدامها في تقييم الأداء السنوي .
 - 2- ترسيخ ثقافة الانتماء للعمل من خلال التوعية الإعلامية بكافة الوسائل و الإجراءات.
 - 3- تدريب الإدارة العليا على آليات اتخاذ القرار و مشاركة موظفيهم في اتخاذه.
 - 4- نشر ثقافة المشاركة الفاعلة للموظف المؤهل أو الكفو ودمجه في اتخاذ القرار .
 - 5- ضرورة الاستفادة من الإحصاءات و آراء الموظفين عند اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة.
 - 6- ضرورة تواصل المدير مع مرؤوسيه بكل تفاصيل المهمات المطلوب تنفيذها.
 - 7- ضرورة استخدام سياسة الثواب و العقاب بالتساوي و بالعدل بين الجميع.
 - 8- تشجيع العمل ضمن فريق و بث روح المشاركة و التعاون بين الجميع.
 - 9- ضرورة توعية جميع المدراء بأهمية الجانب الإنساني في التعامل مع موظفيهم.

الدراسات المقترحة:

على ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة الدراسات التالية:

1. دراسة حول القيادة وأثرها في تعزيز السلوك الإنساني في المؤسسة.
2. دراسة حول السمات الشخصية وعلاقتها بنجاح الموظف في العمل.
3. دراسة حول أثر الاهتمام بالمشاعر الإنسانية على فعالية الأداء للموظف.

قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية.
- ثانياً: الرسائل الجامعية.
- ثالثاً: النشرات وأوراق العمل و التقارير.
- رابعاً: المواقع الإلكترونية.
- خامساً: المراجع الأجنبية.

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حويج، مروان (2001). المدخل إلى الصحة النفسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
- أبو غزال، معاوية محمود (2006). نظريات التطور الإنساني وتطبيقاتها النظرية، دار المسيرة للنشر والطبع والتوزيع، عمان - الأردن.
- ابن كثير، أبو الفداء (2002). تفسير القرآن العظيم، القاهرة، مكتبة الصفا، ط1
- أحمد، سهير (2003). سيكولوجية الشخصية. شركة الجلال للطباعة، القاهرة - ج.م.ع.
- الأحمدى، يحيى (2005): سيكولوجية الفروق الفردية. ط (3) القاهرة: دار الأحمدى للنشر.
- باظة، آمال (2001). الشخصية والاضطرابات السلوكية والوجدانية. مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، القاهرة - ج.م.ع.
- بدير، كريم (2010). سيكولوجية المشاعر وتنمية الوجدان، ط1- القاهرة: عالم الكتب.
- برنوطي، سعاد (2001). أساسيات إدارة الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- بوهي، فاروق شوقي (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية، داء قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- جبل، فوزي (2000). الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية. المكتبة الجامعية، الإسكندرية - ج.م.ع.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية والدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، أمين عبد العزيز (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حسن، ماهر (2004). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن

- حسين، محمد عبد الهادي (2007). الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي. العين: دار الكتاب الجامعي.
- حمود، خضر (2007). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- حنفي، عبد الغفار (2003). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- خليفة، صابر (2003). مبادئ علم النفس، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خوالدة، محمود عبد الله (2004). الذكاء العاطفي: الذكاء الانفعالي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الداهري، صالح، (2005)، الشخصية والصحة النفسية. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- راتشمان، دافيد (2001). الإدارة المعاصرة، ترجمة، د. رفاعي، رفاعي، ، (الرياض: دار المريخ للنشر.
- رشوان، حسين (2006). الشخصية. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- سفيان، نبيل (2004). المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي. مكتبة إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة - ج. م. ع.
- السكارنة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1.
- سلطان، محمد (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- شامي، لبنان (2001). الإدارة: المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق.
- صالح، عادل (2006). إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، اريد، عالم الكتب الحديث.
- الصيرفي، محمد (2007). مبادئ التنظيم والإدارة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- عباس، علي (2001). مبادئ علم الإدارة، مكتب الرائد العلمية، عمان.
- عباس، علي (2004). أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر.
- عبد الباقي، صلاح (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد المعطي، حسن مصطفى (2000). علم نفس النمو -المظاهر والتطبيقات - الجزء الثاني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان (2001). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر.
- العدلوني، محمد (2006) العمل المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض.
- العساف صالح حمد. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عواملة، نائل (2004). الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 31، عدد 3.
- العيسوي، عبد الرحمن، (2002). نظريات الشخصية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- ج. م. ع.
- الفراء، ماجد (2007). الإدارة "المفاهيم والممارسات"، (كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- الفنجري، حسن عبد الفتاح. (2006) السعادة بين علم النفس الإيجابي والصحة النفسية. مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر، بنها، المملكة العربية السعودية.
- الكبيسي، عامر خضر (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كشك، محمد بهجت. (1996م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة، الإسكندرية -مصر.
- الكنان، ممدوح (2002). المدخل إلى علم النفس. ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3.
- محمد، علا (2009). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، ط1، عمان: دار الفكر.

- مرسى، محمد منير (2005). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- مصطفى، احمد (2004). إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري.
- معوض، خليل (2009). علم النفس العام. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
- مغربي، عبد الحميد (2001). الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر.
- المليجي، حلمي (2001). علم نفس الشخصية. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت. لبنان.
- الميلادي، عبد المنعم. (2002). الأبعاد النفسية للمسن. مؤسسة شباب الجامعة.
- الهاشمي، عبد الحميد - أصول علم النفس العام، الطبعة الثالثة 1992 - 1413 هـ.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

- أبو رزق، محمد مصطفى شحادة (2010). السمات الشخصية لصعوبات التعلم وعلاقتها بالانتباه وبعض المتغيرات - رسالة ماجستير كلية التربية - الجامعة الإسلامية.
- أبو عفش، إيناس (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات - رسالة ماجستير - كلية التجارة قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
- أبو موسى، سميرة (2008) التوافق الزوجي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى المعاقين - رسالة ماجستير كلية التربية - الجامعة الإسلامية.
- الأسطل، مصطفى رشاد مصطفى (2010): الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كلية التربية جامع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم علم النفس التربوي (إرشاد نفسي).
- بركات، زياد (2005). أنماط التفكير والتعلم لدى الطلبة الذين يستخدمون اليد اليسرى في الكتابة وعلاقة ذلك ببعض السمات النفسية والشخصية - رسالة ماجستير - جامعة القدس المفتوحة - طولكرم - فلسطين.

- الجبهان، عبد الرحمن (2010). علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض/ دراسة ميدانية -دينا سليمان-الأكاديمية العربية - عمان -الأردن.
- الجهوري (2009): فاعلية برنامج إرشادي نفسي في تنمية الذكاء الوجداني والانتماء الوطني لدى تلاميذ التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد الخامس السويسي، كلية علوم التربية، شعبة علم النفس التربوي.
- حجازي، هاني (2004). الخبرة الصادمة وعلاقتها بأعراض الاضطراب وبعض سمات الشخصية لدى أطفال شهداء انتفاضة الأقصى-رسالة ماجستير -الجامعة الإسلامية - كلية التربية -قسم علم النفس.
- حمدان، محمد (2010) الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية - رسالة ماجستير - قسم علم النفس - الجامعة الإسلامية.
- الخطيب، مازن إسماعيل (2007)، " النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة "، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الرفاعي، محمد حسين(2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية-جامعة سانت كليمانس العالمية-بريطانيا- النسخة العربية-.
- سلامة، انتصار (2003). مستوى الانتماء المهني والرضى الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية -رسالة ماجستير -جامعة النجاح الفلسطينية -نابلس - فلسطين.
- شحادة، رائف (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير.
- شقصي، حمد بن هلال (2005). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الشنطي، محمود (2006). "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

- الصغير، فهد(2002). "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية " رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ضحيك، محمد سلمان (2004): القيم المتضمنة في سلوكيات قادة النشاط الكشفي في مدارس محافظات غزة وعلاقتها بالالتزام الانفعالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طبيلة، زهدي(2003). " سمات الشخصية للقائمين (الممرضين والمرضات) على مراكز العناية بمرضى السرطان في الضفة الغربية ". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- العجرمي، محمود (2002). سمات الشخصية المميزة للناشطين في انتفاضة الأقصى عن أقرانهم في محافظة رفح " دراسة مقارنة " كلية التربية - جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع كلية التربية الحكومية بغزة - فلسطين.
- عكاشة، أسعد(2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- العمري، سهيلة (2007). أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا في اتخاذ القرار على أدائهم الوظيفي رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية.
- غنام، ختام (2005) - السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات نابلس - رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية.
- المللي، سهاد (2010): الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين (دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق) ، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد (3)، ص ص: 135-195.
- ناصر، حسن (2010)- الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير كلية التجارة -الجامعة الإسلامية.

- نصر الله، نوال (2001). أنماط التفكير السائدة وعلاقتها بسلوكيات التفاوض والتشاور لدى طلبة مرحلة الثانوية العامة في محافظة جنين -رسالة ماجستير -كلية الدراسات العليا -نابلس -فلسطين 2008 الأولى.
- الودعاني، عوض محمد (1419 هـ). أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط وأفراد وجوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, Michael(2001). Handbook of Resource Management Practice ", New York , Houghton Mifflin Company. Department of Business Management , Tatung University , Taiwan.
- Chuang, Tsai-Hua,(2005). The Impact of Leadership Style on Job Stress and Turnover Intention –Taiwan Insurance Industry as an example.
- Drucker ,(2008) Management (Rev. ed. By Peter F. Drucker Literary Trust) . New York, NY: Haper Collins
- Geher, Glen,(2004) " Measuring Emotional Intelligence", New York, Nova Science Publisher, Inc.
- Hackett, Rick, (2002)" Understanding and predicting work performance in the Canadian Military ", Canadian Journal of Behavioral Science
- Johnson ,G. (2008) Leading Styles and Emotional Intelligence of the Adult Leader. Unpublished Doctoral Dissertation, Auburn University , U. S. A.
- Mayer,J. D et all. Emotional intelligence as astandard intelligence. Emotion,vol. N3 2001 P233
- Mondy , Wayne. noe, Robert, (2005). Human Resource Management, 9th Edition Texas.
- Schmitt et al. , (2003) " Handbook of Psychology –Volume 12, Industrial and organizational psychology " , USA, John Wiley and Sons.
- Vespi, L., (2002) Social Emotional Characteristics of Giffted Learning Disabled Children. NJ:Prentice-Hall.

رابعاً: المنشورات والدوريات وأوراق العمل و التقارير

- الأحمـد، أمل (2004): علم نفس النمو في مرحلة ما قبل المدرسة، منشورات جامعة القدس.
- الأحمـدي، محمد عليـة (2007) الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء المعرفي والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب جامعة طيبة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم الاجتماعية. مج (35)، ع (4)، ص ص 57- 107.
- التقرير السنوي لمجلس الوزراء، 2008.
- التقرير السنوي لوزارة العمل، 2008.
- رفاعي، علي محمد (2000). الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب، العدد الأول، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- الزغلول، رافع، (2007). الاحتراق النفسي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته بإدراكهم للنمط القيادي لمديري ومديرات مدارس الكرك الثانوية الحكومية"، (بحث محكم)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 18، العدد 6.
- عبد الخالق، أحمد (2001). المعجم العربي للسمات الوجدانية (1). المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد الحادي عشر، العدد (33). مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- عزام، أحمد (2011) مراعاة الجانب الشعوري عند المرأة في الكتاب والسنة - جامعة القدس المفتوحة -جنين -فلسطين -مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإسلامية - المجلد التاسع عشر.
- عوض، سامية (2002). دراسة مقارنة لبعض سمات الشخصية لدى الجانحات وغير الجانحات في مدينة مكة المكرمة. المؤتمر السنوي التاسع للإرشاد النفسي بجامعة عين شمس، (21-23) ديسمبر، جامعة عين شمس - القاهرة.

خامساً : المواقع الإلكترونية

- صلاح، نيفين عبد الله (2005). استشارات تربوية. إسلام أون لاين. نت موقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت.
- العثماني، سعد الدين (2003). حوارات حية. إسلام أون لاين نت، موقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت بتاريخ Islam on Line. net .

- www. Academic –papers. org/ocs2/session/Papers/E1/619. doc, visited on March 16,2009.
- [www. egeve. com/sycohealth/1889negative](http://www.egeve.com/sycohealth/1889negative) feeling. Hteml
- [http://talaatelsrogiblogspotcom. blogspot. com/2012_03_01_archive](http://talaatelsrogiblogspotcom.blogspot.com/2012_03_01_archive). Html.
- [http://vb. arabsgate. com/archive/index. php/t-420731](http://vb.arabsgate.com/archive/index.php/t-420731). Html
- [http://www.almohamady.com/articles/article.php?id=20\\$back=aw5kzxyucghw](http://www.almohamady.com/articles/article.php?id=20$back=aw5kzxyucghw).
- <http://www.new.elfagr.org/dailyportal-print-newsdetails.aspx?nwsId=11033andsecid=12>.
- http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsa_magazine_files_152.pdf

الملاحق

▪ ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين

▪ ملحق رقم (2): الاستبانة

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
3	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
4	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
5	د. علاء السيد	جامعة الأقصى
6	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
7	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
8	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
9	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
10	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (2) الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

حضرة الأخ / الأخت

تحية طيبة وبعد، ، ، ،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية لبحث بعنوان "المشاعر الإيجابية و السلبية و أثرها على أداء الموظف الحكومي". وذلك لتقديمه كإجراء تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة.

لذا يرجى منك الإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة شاكرة لك تعاونك، ومؤكدة لك بأن المعلومات التي ستقدمها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

منال عبد الكريم الحتة

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (x) أمام ما يناسب حالتك.
- القسم الثاني: يتكون من (77) فقرة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع الإشارة (x) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة .

شاكرين حسن تعاونكم

القسم الأول: المعلومات

1. الجنس:

☐ أنثى ☐ ذكر

2. الفئة العمرية (بالسنوات):

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة - أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة - أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

☐	مدير عام	☐	رئيس شعبة
☐	نائب مدير عام	☐	إداري
☐	مدير دائرة	☐	فني
☐	رئيس قسم	☐	أخرى

أذكرها

5. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: الفقرات

ضع علامة x مكان الإجابة المناسبة :

أولاً: السمات الشخصية					
م	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة
1	أتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية .				
2	أشارك في النقاشات الجماعية.				
3	أتأثر بآراء الآخرين بصعوبة.				
4	أتصرف مع الآخرين بطريقة هادئة عند مواجهتهم.				
5	لدي القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة.				
6	أستطيع التأثير في الآخرين بسهولة.				
7	أترؤى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.				
8	أتعامل مع الآخرين بمهارة.				
9	أستمر بالعمل بالرغم من الصعوبات التي أتعرض لها.				
10	أبذل كل ما بوسعي لإنجاح المؤسسة التي أعمل بها.				
11	أشعر بالمسئولية تجاه عملي.				
12	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات الحرجة.				
13	أشعر بالسعادة حين أستطيع تلبية خدمات المواطنين.				
14	أقوم بتأدية مهامي في العمل بأسلوب متجدد				
15	أشارك في فرق العمل التي تتكون أثناء تأدية مهام العمل.				
16	لدي القدرة على الاندماج مع زملائي الموظفين بسهولة.				
17	أتصرف بهدوء عند وقوع الأخطاء.				
18	أتعامل مع المواقف التي تواجهني بالعمل حسب طبيعة الموقف.				

ثانياً: الحالة المزاجية

م.	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالسعادة والنشاط عند ممارستي للعمل.					
2	لا أنفعل بسرعة عند وقوع الأخطاء في العمل.					
3	لا أشعر بالاستغلال من قبل من حولي من زملائي في العمل.					
4	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي.					
5	أشعر بالرضا عن تقييم أدائي من قبل رئيسي المباشر.					
6	أشعر بدافعية للعمل بصورة كبيرة.					
7	أشعر بالاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤساء في العمل.					
8	أشعر بانسجام بين أهدافي الخاصة وأهداف مؤسستي التي أعمل بها.					
9	أشعر بالسرور لتقدير عملي ونشاطي.					
10	أشعر بالسعادة عند تقديم خدمات ومساعدة من حولي من الزملاء.					
11	أشعر بالرضا عند اتمام ما وكل إلى من عمل بإتقان ومقابلته باهتمام من قبل رئيسي المباشر.					
12	أشعر بالثقة بالنفس عندما يشاركني مديري باتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بصميم عملي.					
13	أشعر بالعدل في المعاملة بيني وبين زملائي بالعمل من قبل رئيسي المباشر.					
14	أشعر بالانتماء لوجودي في المكان المناسب والذي يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي.					
15	أشعر بالسعادة عندما أشارك زملائي أعمالهم بإيجابية وتفاعل.					

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار

م.	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع المدراء المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار.					
2	لا ينفرد المدير في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.					
3	تعطي المشاركة في اتخاذ القرار احساس بالمسئولية للعاملين .					
4	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار للإبداع والتميز.					
5	مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار لا تقلل من سلطة مديره في العمل.					
6	تحديد الصلاحيات وعدم تداخلها يعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.					
7	يشاركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي .					
8	تعمل الوزارة على مشاركة المستويات الادارية المختلفة في تخطيط وصنع القرار.					
9	تحدد طبيعة عمل الموظف مدى مشاركته في اتخاذ القرار.					
10	تعمل الوزارة على الاستئناس برأي الموظفين المؤهلين والأكفاء ومشاركتهم باتخاذ القرارات المهمة.					
11	يشارك المدير المباشر العاملين في اتخاذ القرارات.					
12	تعمل الوزارة على استطلاع آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					

رابعاً: نمط القيادة

م.	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشارك المدير مرؤوسيه في التخطيط للعمل.					
2	يشجع المدير مرؤوسيه على توضيح آرائهم وأفكارهم ويتبنى الهادفة منها.					
3	يتخذ المدير قراراته لوحده ويلزم مرؤوسيه بتنفيذها.					
4	يقوم المدير بوضع الخطط والسياسات واتخاذ القرارات بالتنسيق مع المرؤوسين.					
5	يعمل المدير على إقامة علاقة طيبة مع مرؤوسيه.					
6	يعمل المدير على تحقيق أهداف الوزارة مع مراعاة احتياجات وأهداف المرؤوسين.					
7	يسعى المدير إلى بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه.					
8	يتحكم المدير في الطريقة التي يؤدي بها العمل ويرسمها لمرؤوسيه.					
9	يهتم مدير المباشرة باقتراحاتك ويضعها موضع التنفيذ.					
10	لا يفرض المدير أوامره وآراؤه على مرؤوسيه.					
11	يتابع المدير الأعمال الروتينية بنفسه ويشدد على الالتزام بالأوامر والتعليمات.					
12	يحرص المدير على بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويعطيهم الحرية في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.					

خامساً: الأداء الوظيفي

م.	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أقوم بتأدية عملي بكفاءة					
2	أبذل الجهد المطلوب لإنجاز عملي في الوقت المحدد.					
3	يتضمن نظام تقييم الأداء معايير موضوعية تقيس مهارات الموظفين.					
4	يستفاد من نتائج تقييم الأداء في معرفة نقاط الضعف والقوة والاحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين.					
5	أتكيف مع ظروف عملي الحالية.					
6	أحرص على تحسين مستوى أدائي.					
7	يحسن أسلوب الثواب والعقاب المعتمد في الوزارة مستوى الأداء.					
8	توفر الوزارة الدورات التدريبية اللازمة للموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم.					
9	يحرص الموظفون على القيام بمهامهم وفقاً لإجراءات وقوانين العمل المعمول بها.					
10	تحسن المتابعة المستمرة من قبل المسئول المباشر من أداء الموظفين.					
11	يمنح العاملون الفرصة لتصحيح أخطائهم في العمل.					
12	يؤدي وضوح المسؤوليات والمهام وعدم تداخلها إلى تحسين الأداء.					
13	يؤدي توفير الإمكانيات المادية المطلوبة إلى تحسين مستوى الأداء.					
14	يزيد استخدام الأساليب الحديثة في العمل ومواكبة التقدم العلمي من فاعلية الأداء.					

					15	تفهم المدير لمشاعر الموظفين واشباعه لاحتياجاتهم قدر الإمكان يزيد من فاعلية الأداء.
					16	يؤدي شعور الموظف بالأمان الوظيفي ورضاه عن عمله إلى تحسين أدائه.
					17	يقوم المدراء بتزويد الموظفين بتقارير دورية حول أدائهم الوظيفي.
					18	يتمتع الموظفون بعلاقة جيدة مع زملائهم بالوزارة تؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم.
					19	يعمل الموظفون في الوزارة كفريق عمل واحد.
					20	يقوم الموظفون بالتخطيط لأعمالهم ومهامهم قبل إنجازها.