

## **Proposed Educational Administrative Procedures for Dealing with Administrative Toxicity in the Directorates of Education in Palestine**

**Wijdan Hasan Halaseh\***

**Prof. Rateb Salameh Al-Soud\*\*** 

### **Abstract:**

The study aimed to propose educational administrative procedures to deal with administrative toxicity in the education directorates in Palestine. To achieve this goal, the descriptive; analytical-synthetic approach was used. The study explained the concept of administrative toxicity and its most important sources, which are: toxic leadership, toxic employee, toxic organizational culture, toxic organizational environment, toxic work procedures, and toxic communication. The study also showed that administrative toxicity has negative effects on individuals, groups, and educational institutions. In light of this, a set of educational administrative procedures were proposed to deal with this phenomenon in education directorates, and the researchers recommended that the Palestinian Ministry of Education and its directorates implement these procedures.

**Keywords:** Administrative Toxicity, Administrative Procedures, Directorates of Education, Palestine.

---

Al-Quds University\ Palestine\ [Wijdn.halaseh@students.alquds.edu](mailto:Wijdn.halaseh@students.alquds.edu)\*

<https://orcid.org/0009-0008-6879-1669>  \*\*

Faculty of Educational Sciences\ University of Jordan\ Jordan\ [rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com)

## إجراءات إدارية تربوية مقترحة للتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

وجدان حسن هلسة\*

أ.د. راتب سلامة السعود\*\*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية للتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي؛ التحليلي-التركيبى. أوضحت الدراسة مفهوم السُمِّيَّة الإدارية، وأن أهم مصادرها تشمل: القيادة السامة، والموظف السام، والثقافة التنظيمية السامة، والبيئة التنظيمية السامة، وإجراءات العمل السامة، والاتصالات السامة. كما أوضحت الدراسة أن للسُمِّيَّة الإدارية آثار سلبية في الأفراد، والجماعات، والمؤسسات التربوية. وفي ضوء ذلك تم اقتراح مجموعة من الإجراءات الإدارية التربوية للتعامل مع هذه الظاهرة في مديريات التربية والتعليم، وأوصى الباحثان وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها بتطبيق هذه الإجراءات. الكلمات المفتاحية: السُمِّيَّة الإدارية، الإجراءات الإدارية، مديريات التربية، فلسطين.

\* جامعة القدس/ فلسطين / [Wjdn.halaseh@students.alquds.edu](mailto:Wjdn.halaseh@students.alquds.edu)  
\*\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن / [rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com)

## المقدمة

يشهد العالم تطورات متسارعة وخاصة في مجال التعليم والإدارة التربوية، ومع التحديات المتزايدة التي تواجه هذه المؤسسات التعليمية، تبرز الحاجة لاستجابة فعالة وابداعية لهذه التغييرات، لضمان المحافظة على استمراريتها وبقائها. تؤدي الإدارة التربوية دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التعليمية وضمان جودة المخرجات التربوية. وتعد مديريات التربية والتعليم الفلسطينية واحدة من أهم الركائز التي يعتمد عليها النظام التربوي الفلسطيني، فهي تضطلع بمسؤوليات تنفيذ السياسات التعليمية وتطوير العملية التربوية على المستوى المحلي.

يعتمد أداء مديريات التربية والتعليم بشكل كبير على تطبيق الإجراءات الإدارية التي تحدد وتوجه الأنماط السلوكية والتصرفات المقبولة للعاملين فيها، فهي الخطوات التي تتخذها مديريات التربية والتعليم، لتحسين بيئة العمل، وتقليل أنماط السلوك السلبية، بهدف إيجاد بيئة عمل إيجابية، تساعد على تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل.

ونظراً للدور الحاسم الذي تؤديه هذه الإجراءات في توجيه سلوك العاملين في مديريات التربية والتعليم، تبرز أهمية بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل مديريات التربية والتعليم. وتتمثل هذه العلاقات الاجتماعية بالتفاعلات والتواصل بين الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية، وتشمل هذه العلاقات التعاون، والتفاهم، والدعم المتبادل، وتذويب الصراعات المحتملة (Hoy & Miskel, 2012) وتتوسع العلاقات الاجتماعية التي تنشأ نتيجة لتفاعل العاملين مع بعضهم بعضاً، فهناك العلاقات التلقائية التي تسيطر عليها العواطف الوجدانية والمشاركات الجماعية التي تحدها الضوابط غير الرسمية بالمنظمة، والعلاقات الرسمية التي تسيطر عليها التشريعات والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة، كعلاقات الرئيس بالمرؤوسين، وعلاقات الزملاء ببعضهم بعضاً. (Al-Rashdan, 2005)

وبسبب هذا التباين في نوعية العلاقات الاجتماعية واختلافها في طبيعتها وديناميتها الداخلية، تختلف مديريات التربية والتعليم عن بعضها بعضاً. إذ إن هناك مديريات تتميز ببيئة تنظيمية إيجابية مفعمة بالتعاون، والتفاهم، والمشاركة، والعمل بروح الفريق، وفي المقابل هناك مديريات ذات بيئات تنظيمية تتميز بالعلاقات الاجتماعية السلبية بين موظفيها، وتكون مليئة بالصراع، والتنافس السلبي، والحسد، والغيرة، والنميمة، وانتشار القيل والقال بين العاملين فيها، وتلك هي السُمِّيَّة الإدارية.

وتظهر السُمِّيَّة الإدارية Administrative Toxicity في عدة مظاهر منها سوء استخدام السلطة، وضعف التواصل، وغياب الشفافية، والتمييز غير العادل بين العاملين، وانتشار القيل والقال، والحسد والنميمة، والعنف (Al Saud, 2021). وتؤثر السُمِّيَّة الإدارية في سلوك الأفراد والجماعات، مما ينعكس على علاقاتهم وأدائهم الوظيفي، وقد أشار رسول ووانغ وتانغ وسعيد وإقبال (Rasool, Wang, Tang, Saeed, & Iqbal, 2021) إلى أن بيئة العمل السامة تؤدي إلى مشاعر سلبية بين العاملين، مما يؤدي إلى الإجهاد والإرهاق والاكتئاب والقلق، فضلاً عن سلوك النبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتتمر، مما يؤدي بشكل مباشر إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وفقدان الدافعية، وشيوع المشاعر السلبية بينهم، وانغماس العاملين في الأنماط السلوكية السلبية الضارة، وتدني احترام الذات، والقلق الشديد، والتوتر والاكتئاب، وانعدام الشعور بالأمان الوظيفي، مما قد يقود إلى تدني الانتاجية الوظيفية (Anjum, Ming, Siddiqi, & Rasool, 2018).

ولمّا كانت مديريات التربية والتعليم هي الحلقة الوسطى بين الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من جهة، وبين الإدارة التنفيذية (المدارس) من جهة أخرى، ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المديريات في تنفيذ السياسات التعليمية وتوجيهها، فإن معالجة هذه المشكلة التي أصبحت تشكل تحدياً كبيراً يواجه المؤسسات التربوية بشكل عام ومديريات التربية والتعليم بشكل خاص، يعد أمراً ملحاً وضرورياً لضمان جودة التعليم وضمان الاستدامة لها.

ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه مديريات التربية والتعليم في فلسطين في تحقيق الأهداف التربوية للنظام التربوي الفلسطيني، وفي ترجمة السياسات التربوية إلى مشروعات وخطط وبرامج، ونظراً لخطورة ظاهرة السُمِّيَّة الإدارية على جميع أركان العمل، فقد سَوَّغ للباحثين تسليط الضوء على مفهوم هذه الظاهرة الخطيرة؛ السُمِّيَّة الإدارية، والكشف عن مصادرها، وآثارها، بغية اقتراح إجراءات إدارية تربوية مناسبة وفاعلة للتعامل معها، بهدف تحسين الممارسات الإدارية بما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم ومخرجاته في المجتمع الفلسطيني.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد مديريات التربية والتعليم من أهم المؤسسات التربوية في فلسطين، إذ يقع على عاتقها تنفيذ السياسات التربوية وتوجيهها لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، معتمدة بذلك على كفاءة طواقمها الإدارية والفنية ونزاهتها، التي تدير هذه المديريات. ومن خلال عمل أحد الباحثين ومعايشته للواقع

في إحدى مديريات التربية والتعليم، فقد لاحظ وجود العديد من الممارسات السلبية التي يمارسها العاملون في مديريات التربية والتعليم، ومنها: عدم الالتزام باللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، والنميمة "القول والقال"، الحسد، المحسوبية، المحاباة، وعدم الاكتراث بين العاملين، الأمر الذي سوغ لهما إجراء هذه الدراسة بهدف اقتراح مجموعة من الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة للتعامل معها، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة للتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم السُمِّيَّة الإدارية؟
2. ما مصادر السُمِّيَّة الإدارية؟
3. ما الآثار المترتبة على السُمِّيَّة الإدارية؟
4. ما الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة للتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم فلسطين؟

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

1. توضيح مفهوم السُمِّيَّة الإدارية، وتحديد مصادرها.
2. تحليل الآثار المترتبة على السُمِّيَّة الإدارية.
3. اقتراح إجراءات إدارية تربوية مناسبة للتصدي لظاهرة السُمِّيَّة الإدارية وتحسين بيئة العمل.
4. تقديم توصيات لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها لتطوير الممارسات الإدارية.

**أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية هذه الدراسة في جانبين: نظري وتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:**

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، والذي يتناول موضوع السُمِّيَّة الإدارية، إذ تعد الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل خاص شبه معدومة -حسب علم الباحثين-.

- إثراء الأدب النظري في هذا المجال، وقد أصبح منطلقاً لإجراء مزيد من الدراسات.

### الأهمية العملية:

يؤمل الباحثان أن تستفيد من هذه الدراسة الجهات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، من خلال زيادة الوعي لديهم بمفهوم السُمِّيَّة الإدارية، ومصادرها وآثارها، والإجراءات اللازمة للحد منها.
- صانعو السياسات التربوية والقرار الإداري التربوي ومديرو الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها، بهدف تطوير الإجراءات المقترحة وتنفيذها للقضاء على السُمِّيَّة الإدارية أو الحد منها.
- زيادة الوعي بالممارسات السلبية وضرورة محاربتها.

### منهج الدراسة:

يُنظر إلى منهج البحث العلمي على إنه الأسلوب المتبع في ترتيب الأفكار، وعقلنة الفرضيات، وإخضاعها للتحليل بما يضمن التوصل إلى نتائج معرفية جديدة. إنه فن التنظيم الصحيح للأفكار من أجل الكشف عن الحقيقة. وتعدّ منهجية البحث العلمي من الأمور المهمة لتحقيق أهداف البحث بالشكل السليم (السعود والجادري، 2019). ولمناهج البحث العلمي في العلوم التربوية ثلاثة أنواع، وهي: الوصفي والتاريخي والتجريبي. ويشتمل المنهج الوصفي على خمسة أنواع فرعية، وهي: المسحي، والارتباطي، والتطويري، والتحليلي، والتحليلي التركيبي. وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي؛ التحليلي-التركيبي Descriptive; Analytical-Synthetic Approach.

والمنهج التحليلي-التركيبي هو محصلة دمج منهجين رئيسين؛ وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي. والتحليل Analysis والتركيب Synthesis عمليتان عقليتان تقوم عليهما معظم المناهج، والمراد منهما التفكير العقلي لكل ما إلى أجزائه المكونة له، وإعادة تكوين الكل من هذه الأجزاء. فالتحليل عملية تسبق التركيب، وهي عكسها تمامًا. وللتحليل والتركيب أثر مهم في عملية المعرفة، فيتمّ كلّ منهما الآخر، بوصفهما منهجين للتفكير، ويرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعميم، وغيرهما، وفقاً لاختلاف الموضوع والمذهب الفلسفي. وكلّ تحليل يفترض مقدّمًا تركيبًا، لأنه إذا لم يكن أمام الذهن شيء مترابط، فإنه لا يستطيع أن يحلّ أو يفك (Al-Soud, 2020).

والمنهج التحليلي-التركيبي Analytical-Synthetic Approach، هو محصلة دمج

منهجين رئيسيين؛ وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي. والتحليل Analysis والتركيب Synthesis عمليتان عقليتان تقوم عليهما معظم المناهج، والمراد منهما التفكير العقلي لكلٍ منهما إلى أجزائه أو عناصره المكونة له، وإعادة تكوين الكل من هذه الأجزاء أو العناصر. فالتحليل عملية تسبق التركيب، وهي عكسها تماماً. وللتحليل والتركيب أثر مهم في عملية المعرفة، فيتم كل منهما الآخر، بوصفهما منهجين للتفكير، يستخدمان التصورات المجردة، ويرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعميم، وغيرهما، وفقاً لاختلاف الموضوع والمذهب الفلسفي. وكل تحليل يفترض مقدماً تركيباً، لأنه إذا لم يكن أمام الذهن شيء مترابط، فإنه لا يستطيع أن يحل أو يفك.

ويتقدم الذهن في المنهج التحليلي Analytical Approach من المركب إلى البسيط، ومن العرضي إلى الجوهرى، ومن التنوع إلى الوحدة. وغرضه من ذلك إدراك الأجزاء لهذا الكل، وإقامة الروابط بينها، ومعرفة القوانين التي تحكمها. ويُعطي المنهج التحليلي من قيمة الجزء فوق الكل، ويُستخدم فيه ثلاث خطوات أساسية، وهي: تفكيك الأشياء إلى عناصر أولية، وفهم العناصر الأولية بمعزل عن الأخرى، وتجميع المفهوم المستل من العناصر لفهم الكل. وعلى العكس من المنهج التحليلي، يُعطي المنهج التركيبي Synthetic Approach من قيمة الكل فوق الجزء. فهو يقدم رؤية جديدة لفهم الأشياء من خلال ثلاث خطوات أساسية، وهي: التعرف إلى عناصر النظام المكونة له، وفهم العلاقات بين عناصر النظام، وفهم دور هذه العناصر من خلال العلاقات في عمل النظام المحيطة بها جميعاً (Al Saud, 2020).

وتأسيساً على ما سبق، فإن الدراسة في جملتها تتبع المنهج الوصفي التحليلي-التركيبي Analytical-Synthetic Approach، والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة وتحليلها، في محاولة لإزالة اللبس والغموض عن أحد المفاهيم الرئيسة في المجال التربوي، وهو السمية الإدارية، وتوضيح مصادرها، وتحديد آثارها، ليتسنى في ضوء ذلك اقتراح إجراءات إدارية تربوية مناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة السلبية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

#### حدود الدراسة:

على الرغم من أن الدراسة في مجملها تتبع المنهج الوصفي (التحليلي-التركيبي) الذي يقوم على مسح أدبيات الظاهرة وتحليلها بغية استنباط الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة السلبية الخطيرة، إلا أن الباحثين قد رسما الحدود الآتية لدراستهما:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
  - الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.
  - الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة على العام الدراسي 2024-2025.
- مصطلحات الدراسة:

تم تعريف المصطلحات الواردة في الدراسة مفاهيمياً وفق الآتي:

- السُمِّيَّة الإدارية (Administrative Toxicity): عرّفها أنجم ومينغ وصديقي ورسول (Anjum, Ming, Siddiqi, & Rasool, 2018) بأنها الأنماط السلوكية السلبية والعدوانية التي تؤثر سلباً في الأداء والرفاهية النفسية للعاملين. ويشمل هذا السلوك التمر، والتمييز، والإقصاء، والممارسات الإدارية السلبية التي تؤدي إلى بيئة عمل محبطة مرهقة. وتعد مشكلة خطيرة يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة، وانخفاض الولاء للمؤسسة، وفي النهاية تؤثر في النجاح العام للمؤسسة.
- ويعرف الباحثان السُمِّيَّة الإدارية بأنها: مجموعة من الممارسات وأنماط السلوك السلبية في البيئة الإدارية، ومنها: سوء استخدام السلطة، والتمر، والحسد، والنميمة، والفظاظة، وغياب الشفافية، وضعف التواصل، والتمييز غير العادل بين العاملين، مما يؤدي إلى توفير بيئة عمل غير صحية، تعمل على خفض مستوى الروح المعنوية للعاملين، مما يؤثر سلباً في أداء المؤسسة، ومقدرتها على تحقيق أهدافها.
- الإجراءات الإدارية (Administrative procedures): وهي مجموعة من الخطوات التي تتخذها مديريات التربية والتعليم، لتحسين بيئة العمل، وتقليل السوك السلبي، والتي تتضمن: نمط القيادة، والاتصال، والقرارات، والتكنولوجيا، والحوافز، والاهتمام بالعاملين، بهدف تهيئة بيئة عمل إيجابية، تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التربوية بشكل أفضل.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة بهدف الاستفادة منها، وعلى النحو الآتي:

هدفت دراسة أبيلباوم وإياكوني وماتوسيك ( Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007) وعنوانها: "السلوكات المنحرفة الإيجابية والسلبية في مكان العمل"، إلى فحص تأثير السلوك المنحرف في مكان العمل في المؤسسات، واستكشاف أسبابها، ومبررات استمرارها، فضلاً

عن تقديم الحلول الممكنة للتغلب على المشكلات المرتبطة بالسلوك المنحرف السلبي في مكان العمل، واستكشاف طرق لتعزيز السلوك المنحرف الإيجابي داخل المؤسسات. أُستخدم المنهج التحليلي. أظهرت الدراسة أن أنماط السلوك المنحرف السلبية، مثل السرقة، ومخالفة القواعد، تضر بالمؤسسات بشكل كبير. وإنه يمكن لأنماط السلوك المنحرفة الإيجابية، مثل الابتكار والإبلاغ عن المخالفات، أن تقيد المؤسسات من خلال تحدي المعايير بشكل بناء، وأن الانحراف السلبي يمكن أن يضر بالنزاهة التنظيمية، في حين يمكن للانحراف الإيجابي أن يعزز الابتكار، ويحقق الأهداف التنظيمية.

وقام بكتاس وإركال (Bektas & Erkal, 2015) بدراسة عنوانها: "سلوكات السُمِّيَّة في المؤسسات: دراسة موثوقية وصحة مقياس التجارب العاطفية السامة"، هدفت إلى تحديد مصادر سلوك السُمِّيَّة التنظيمية في المؤسسات وفحص موثوقية مقياس التجربة العاطفية السامة وصلاحيته، وكيفية تأثير العاملين بسلوك السُمِّيَّة في المنظمات السامة، أو المديرين السامين، أو قنوات الاتصال السامة، أو العاملين السامين. تكونت عينة الدراسة من (125) موظفاً. وقد أُستخدم مقياس التجارب العاطفية المترجم للغة التركية لفحص أنماط السلوك السامة في المؤسسات. أظهرت النتائج أن المؤسسات السامة أو المديرين أو قنوات الاتصال أو العاملين يمكن أن يكونوا مصادر لأنماط السلوك السامة في المنظمات، وأظهرت النتائج أن مقياس التجارب العاطفية السامة يتمتع بمستوى مرض من الموثوقية والصلاحيات للعاملين الأتراك.

وهدف دراسة مكوليتش (McCulloch, 2016)، وعنوانها: "بيئات العمل السامة"، إلى تعرف خصائص بيئات العمل السامة، وتطوير إطار شامل للسُمِّيَّة في مكان العمل يمكن أن يوجه التدخلات ويلقي الضوء على تطوير بيئات العمل السامة والوقاية منها واتساقها عبر المؤسسات المختلفة. تكونت عينة الدراسة من (501) مشاركاً. أظهرت النتائج أن تقييمات سمية مكان العمل كانت مرتبطة بمصادر متعددة في مكان العمل مثل: القادة، وزملاء العمل، والجوانب الوظيفية والتنظيمية، وأن بيئات العمل تراوحت ما بين بيئات عمل غير سامة حيث يسود الاحترام والتواصل البناء، إلى شديدة السُمِّيَّة حيث يسود سوء المعاملة، وترك القضايا دون حل. وكشفت النتائج أن عدم مشاركة الإدارة للعمال في القضايا التي تؤثر فيهم، كان له تأثير أكبر على تقييمات السُمِّيَّة من الإشراف التعسفي. وتبرز أهمية الوقاية من السُمِّيَّة في مكان العمل من خلال تحسين تصميم ظروف العمل والتفاعل مع مشكلات العمال.

وهدف دراسة الحرايزة (Harayzeh, 2020) تعرف أثر التتمر في مكان العمل في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة. تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن التتمر في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي في الأداء الوظيفي. وهدفت دراسة بالوي (Baloyi, 2020) وعنوانها: "سمية القيادة وتأثيرها على العاملين"، إلى تعرف مدى انتشار القيادة السامة في جامعات جنوب أفريقيا، مع التركيز على بعدي (المرجسية، والترويج الذاتي) كمؤشرات رئيسة للسلوك السام. كما هدفت الدراسة إلى تعرف مدى الحاجة إلى القيادة الأخلاقية لمواجهة الآثار السلبية للقيادة السامة، والتأكيد على أهمية الاخلاق، والسلوك الأخلاقي، والانصاف في القيادة. تكونت عينة الدراسة من (48) مشاركاً بمؤسسات التعليم العالي من جنوب أفريقيا. أظهرت النتائج أن القيادة السامة منتشرة في جامعات جنوب إفريقيا، إذ تعد المرجسية والترويج الذاتي أبرز أبعاد السلوك السام الذي لوحظ بين القادة. كما أظهرت النتائج أن القادة السامين غالباً ما يرفضون أو ينتقمون من المرؤوسين الذين يشككون في قراراتهم، مما يؤلّد بيئة عمل سامة، وأن القادة قد لا يظهرون سلوكاً ساماً في جميع المواقف، ولكن يمكنهم التلاعب بالمواقف للظهور كقادة جيدين، على الرغم من افتقارهم إلى الثقة والصدق. كما أكدت النتائج على التأثير السلبي للقيادة السامة في أداء العاملين والضيق النفسي، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة رسول ووانغ وتانغ وسعيد وإقبال (Rasool, Wang, Tang, Saeed, & Iqbal, 2021) وعنوانها: "كيف تؤثر بيئة العمل السامة في مشاركة الموظف: الدور الوسيط للدعم التنظيمي ورفاهية العاملين"، إلى تعرف آثار بيئة العمل السامة في مشاركة العاملين بالاعتماد على نظرية الحفاظ على الموارد، ونظرية الدعم التنظيمي، فضلاً عن تعرف التأثير السلبي لبيئة العمل في مشاركة العاملين، والدور الوسيط للدعم التنظيمي ورفاهية العاملين. اقترحت الدراسة نموذج بحثي يختبر التأثير السلبي لبيئة مكان العمل السامة (التحرش، والتتمر، والنذب) على العاملين من خلال الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين. تكونت عينة الدراسة من (301) عاملاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين. أشارت النتائج إلى أن بيئة مكان العمل السامة لها تأثير سلبي في مشاركة العاملين، وأن العاملين إذا كانوا يعملون في بيئة عمل سامة فسوف ينشرون المشاعر السلبية بين زملاء العمل الآخرين، وأن الدعم التنظيمي ورفاهية العاملين يتوسطان بشكل كبير في العلاقة بين بيئة مكان العمل السامة ومشاركة العاملين، وأن بيئة العمل

السامة تؤدي إلى مشاعر سلبية بين العاملين، مما يسبب الاجهاد والارهاق والاكنتاب والقلق، وأن الدعم التنظيمي يعزز من مشاركة العاملين من خلال تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وأن رفاهية الموظف تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين بيئة العمل السامة ومشاركة العاملين مما يقلل من التحرش في مكان العمل ويحسن سلوك العمل المبتكر.

وهدفت دراسة خضر وهنداوي (Khidr and Hindawi, 2023) إلى الكشف عن القيادة السامة لدى المديرين كما يراها العاملون في القطاع الحكومي. تكونت عينة الدراسة من (400) موظف وموظفة من مختلف الوزارات في محافظة بغداد. أظهرت النتائج وجود مستوى دال من القيادة السامة، وأن هنالك فروقاً في القيادة السامة بين العاملين الذكور والاناث، ولصالح الذكور. وقام تيكين، أونغورين دوغروكان، ويلدز (Tekin, Üngüren, Doğrucan, & Yıldız, 2023) بدراسة عنوانها: "كيف تؤثر السُمِّيَّة التنظيمية في الاكنتاب؟ أنموذج الوساطة المعتدل"، بهدف تعرف الدور الوسيط للإرهاق، ودور الكفاءة الذاتية المهنية، في العلاقة بين السُمِّيَّة التنظيمية والاكنتاب. تكونت عينة الدراسة من (727) عاملاً فندقياً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية للسُمِّيَّة التنظيمية على متلازمة الإرهاق والاكنتاب، وأن متلازمة الإرهاق لها تأثير وسيط في العلاقة بين السُمِّيَّة التنظيمية والاكنتاب، وأن الكفاءة الذاتية المهنية لها دور وسيط في تأثير مستويات الإرهاق لدى العاملين على مستويات الاكنتاب لديهم. وعليه فإن الكفاءة الذاتية المهنية هي متغير مؤثر في تقليل السُمِّيَّة التنظيمية والارهاق والاكنتاب.

وهدفت دراسة مهدي (Mahdi, 2023) إلى اختبار تأثير سلوك القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، الترويح الذاتي، عدم المقدرة على التنبؤ، النرجسية، القيادة الاستبدادية) في سلوك الصمت التنظيمي بأبعاده (الخوف من ردود الفعل السلبية، ضعف دعم الإدارة العليا، العزلة، نقص الخبرة، المخاوف المتصلة بالعمل). تكونت عينة الدراسة من 308 من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة في أبعاد الصمت التنظيمي للعاملين.

وهدفت دراسة غانم وعطاري (Ghanem and Atari, 2024) تعرف درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة أربد وعلاقتها بفاعلية الرقابة الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (248) مديراً و(377) معلماً. أشارت النتائج إلى أن درجة شيوع ممارسات القيادة السامة كانت متوسطة، ودرجة الرقابة الإدارية كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين

درجة شيوع ممارسات القيادة السامة ومجالاتها ودرجة فعالية الرقابة الإدارية ومجالاتها.  
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كشف هذه الظاهرة وتوضيح آثارها على الأفراد والجماعات والمؤسسات. إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في منهجها الذي اتبعته، وهو التحليلي- التركيبي Analytical Synthetic Approach، كما تعد الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين -وفق علم الباحثين- التي بحثت في اقتراح إجراءات تربوية للتصدي لهذه الظاهرة السلبية.

#### نتائج الدراسة:

يعرض الباحثان في هذا الجزء نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وعلى النحو الآتي:

#### - نتائج السؤال الأول، والذي نصه: ما مفهوم السُمِّيَّة الإدارية؟

لم يُذكر في أدبيات الفكر الإداري تعريف واضح ومحدد للسُمِّيَّة الإدارية **Administrative Toxicity**، ولكنه مفهوم اشتق من مفاهيم أخرى، كالسُمِّيَّة التنظيمية، والسُمِّيَّة في مكان العمل. لقد استخدم مصطلح السُمِّيَّة Toxicity لأول مرة عام 1880 والذي يعني حالة السُّمِّم، وهو مشتق من الكلمة الإنجليزية Toxic بمعنى السم الخاص الذي يوضع على رأس السهم. على إن أصل كلمة سامة هي الكلمة الفرنسية *toxique*، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية *toxicum*، (السُمِّيَّة). ويرجع أصل كلمة *toxicum* من الكلمة اليونانية القديمة *τοξικόν toxicón* وكانت تستخدم لتعني السم الخاص الذي يوضع على رأس السهم (Kasalak, 2019).

وذكر كارلوك (Carlock, 2013) أن فروست (Frost) هو أول من قدم مصطلح السُمِّيَّة التنظيمية إلى أدبيات التنظيم والإدارة، عام 2003. وقد تم استخدام المصطلح للإشارة إلى السموم الناتجة عن مصادر مختلفة سواء أكانوا قادة سامين، أم زملاء عمل سامين، أم قرارات صارمة كثيرة القسوة وغيرها. وأشار ماكولوتش (McCulloch, 2016:9) إلى أن مفهوم السُمِّيَّة قد لقي اهتماماً كبيراً بسبب التأثير السلبي الذي يمكن ان يحدثه في بيئة العمل السامة، ويمكن ملاحظته بعدة طرق بما في ذلك سوء الإدارة، وعبء العمل، والافتقار إلى التعاطف، وثقافة العمل السلبية التي تؤدي إلى عديد من العواقب السلبية على الأفراد مثل: التوتر، وخيبة الأمل في العمل، ونوايا الدوران الوظيفي.

عرّف فروست (Frost, 2003:13) السُمِّيَّة الإدارية بأنها "حالة تسبب معاناة العاملين، وتقلل من الاهتمام بوظائفهم من خلال التأثير سلباً في معنوياتهم ودوافعهم". وعرّفها كارلوك (Carlock, 2013) بأنها معاناة الفرد من السموم في بيئة العمل، مثل القادة السامين، والمديرين، والبلطجة، والقبل والقال، والخيانة، واللوم، والتحرش الجنسي، والمحسوبية، والتمييز، والإساءة اللفظية، والفظاظة، والإساءة الجسدية. وعرّفها مكولوتش (McCulloch, 2016:1) "بأنها بيئة عمل تنفّس فيها مجموعة من الأنماط السلوكية السلبية والتخريبية والسيئة والمدمرة". ووفقاً لهذه التعريفات، فإن السُمِّيَّة الإدارية تُسبب ألماً في الفرد، ونتيجة لذلك، قد يشعر الفرد كما لو أنه قد تسمّم في مؤسسته أو بيئة عمله.

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحثان السُمِّيَّة الإدارية بأنها: مجموعة من الممارسات وأنماط السلوك السلبية التي تحدث في بيئة العمل، كاللتمتر، والشائعات المكتنبة، والنميمة، والقبل والقال، والتغيب المتكرر عن العمل، وسوء استخدام السلطة، والمحسوبية، والحسد، والتمييز، وغياب الشفافية، وانعدام علاقات العمل الجيدة بين الزملاء، فضلاً عن أنماط السلوك العدوانية والمضايقة، وانخفاض الإنتاجية، وعدم التقدير والاحترام، والغيرة المفرطة، والكلمات الساخرة، والإشراف المفرط، وعبء العمل الثقيل، وإظهار الغضب بسهولة، وتقويض الثقة، وعدم الوفاء بالوعود، وعدم الامتثال للقرارات المتخذة، بحيث تؤدي إلى تهيئة بيئة عمل غير صحية مما يؤثر في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وإنتاجية العاملين.

#### – نتائج السؤال الثاني، والذي نصه: ما مصادر السُمِّيَّة الإدارية؟

في البحث عن العوامل التي تسبب السمية الإدارية (مصادرها)، يتضح أن بيئة العمل السامة تنتج من عدة عوامل وتفاعلات منها: القيادة/الإدارة السامة، والموظف السام، والثقافة التنظيمية وإجراءات العمل السامة، والبيئة التنظيمية السامة، والاتصال السام، وبيئة مكان العمل، وعلى النحو الآتي:

#### 1. القيادة/ الإدارة السامة Toxic Leadership/Management: وتُعرف هذه القيادة

بأسماء مختلفة مثل القيادة المدمرة، والقيادة المظلمة، أو القيادة السيئة. وقد وصف ليبمان

بلومين (Lipman-Blumen, 2005) القائد السام بأنه:

- مغرور ومستبد وسريع الاستنارة وسيء التكيف.
- يطلب توقعات غير واقعية وغير عقلانية وغير قابلة للتطبيق، وإنما لإظهار السيطرة

فقط.

- يميز بين العاملين بقدر طواعيتهم له.
  - فاقد للنزاهة وغير مستقر نفسياً ومستهتر، لكنه جبان عند المواجهة وفي المواقف الصعبة قد يلجأ إلى العنف اللفظي أو الجسدي.
  - يضع مصلحته الشخصية أولاً على حساب مصالح أعضاء فريقه والمنظمة ككل.
- وذكر مهدي (Mahdi, 2023) أن السلوك الضار للقادة يؤثر سلباً في الأفراد العاملين نفسياً، وعاطفياً، واقتصادياً، كما يؤثر في المؤسسة بزيادة دوران العاملين، وانخفاض الولاء، وسلوكيات العمل غير المثمرة.

## 2. الموظف السام **The Toxic Employee**: وصف بيكتاس وإركال ( Bektas & Erkal, 2015) الموظف السام بأنه:

- يعتمد إلى تخريب قواعد مكان العمل، ومخالفتها، ولا يمكن التنبؤ بسلوكه في المنظمات.
- يتصرف بأنانية، ويثير النزاعات والخلافات بين زملائه الآخرين، أو بينه وبين الإدارة.
- يعتمد إلى نشر الشائعات والنميمة، والتتمر والمضايقة داخل المنظمة.
- ينشر السلبية والإحباط بين زملائه.
- يحضر إلى العمل بوقت متأخر ودون سبب.
- عدم الرغبة في بذل جهد إضافي في العمل.
- يؤثر سلباً في الروح المعنوية الجماعية، مما يخفض الإنتاجية العامة.

## 3. إجراءات العمل **Work Procedures**: أشار ميتليس وأوزكيل (Maitlis & Ozcelik,

2004) إلى أن التفاعلات السامة في بيئة العمل يمكن أن تنشأ ليس فقط عن طريق العلاقات الشخصية مع القادة السامين، ولكن أيضاً عن الطرق التي يتم بها تنظيم إجراءات العمل، ومن أثارها الآتي:

- غياب العدالة في تطبيق السياسات والإجراءات، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالتمييز والإحباط.
- عدم المساواة في المعاملة بين العاملين، مما يعزز الشعور بالظلم.
- اعتماد إجراءات عمل معقدة وبيروقراطية، تؤدي إلى إعاقة الأداء وتخفيض الإنتاجية.
- عدم وضوح القواعد والمعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء.

- تحميل العاملين مسؤوليات إضافية دون تقديم الدعم الكافي أو الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.
  - سيطرة مجموعة صغيرة أو فرد واحد على عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تهميش وجهات النظر الأخرى.
  - غياب الوضوح والشفافية في مشاركة المعلومات المتعلقة بالقرارات، مما يؤدي إلى الغموض، ويولد بيئة من الشك والتوتر بين العاملين.
4. **الثقافة التنظيمية السامة Toxic Organizational Culture**: ويقصد بها مجموعة القيم السلبية، والعادات والتقاليد الشاذة، والمبادئ والافكار الضارة التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة ببعضهم بعضاً. وذكر سيشن (Schein, 2010) أن للثقافة التنظيمية السامة تأثير سلبي في سلوك الأفراد داخل المنظمة، من مثل:
- تعزيز القيم السلبية؛ مثل الفساد، والتنافس العدائي.
  - إيجاد بيئة عمل غير صحية، وضعف الثقة والتعاون بين العاملين.
  - التمسك بالأساليب والممارسات القديمة كجزء من ثقافة المؤسسة، مما يؤدي إلى جمود المؤسسة وإعاقة الابتكار والابداع فيها.
  - نمط التواصل الهرمي والمغلق، مما يقيد حرية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة ويؤدي إلى شعور العاملين بالعزلة وضعف الثقة في القيادة.
  - التنافس السلبي بين العاملين، مما يولد الصراعات، ويزيد من التوتر.
  - نقص الشفافية وانعدام المساءلة، مما يسمح بانتشار الأنماط السلوكية السلبية دون أي رادع، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة والانتماء بين القيادة والعاملين.
- وأشار ليبمان بلومين (Lipman-Blumen, 2005) إلى أن القادة الذين يتبنون الأنماط السلوكية السامة يسهمون بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية السامة، مما يؤدي إلى نشر أنماط السلوك غير الأخلاقية في المنظمة.
5. **بيئة العمل السامة Toxic Work Environment**: صنف أنجم وآخرون (Anjum et al., 2018)، بيئة العمل إلى فئتين رئيسيتين:
- أ. بيئة عمل تعاونية إيجابية: تبرز فيها العلاقات الاجتماعية الإيجابية، والتعاون والاحساس بالفرح والانسجام واللفظ والأدب والتعاون والعمل بروح الفريق.

ب. بيئة عمل سلبية سامة: تبرز فيها العلاقات الاجتماعية السلبية، كالنبذ في مكان العمل، والفظاظة، والجشع، والنرجسية، والتتمر على الآخرين، وسلوك التهديد من المدير وزملاء العمل، والمضايقة.

ويمكن أن تسبب بيئة مكان العمل السامة، الشعور بالقلق، والتوتر، والاكتئاب، والمشكلات الصحية، والتغيب عن العمل، وانخفاض التواصل بين الأفراد، والافتقار إلى الدعم الاجتماعي، والشعور بالوحدة، والإرهاق الوظيفي وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

6. قنوات الاتصال غير الرسمية **Informal Communication Channels**: تقسم قنوات الاتصال في أي مؤسسة إلى قسمين:

أ. **قنوات الاتصال الرسمية**: وتتحدد بالهيكل الإداري، وعلاقات السلطة الرسمية، وتسهم في تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين، وكذلك في التعرف إلى وجهات نظرهم في القضايا والأمور ذات الصلة بالأعمال أو الأنشطة التي يمارسونها. ولها ثلاثة أشكال: الهابطة والصاعدة والأفقية.

ب. **قنوات الاتصال غير الرسمية**: وهي الناتجة بشكل تلقائي نتيجة للعلاقات غير الرسمية بين العاملين.

وقد يؤدي تجاهل قنوات الاتصال غير الرسمية في بعض الأحيان إلى أنماط سلوكية سامة ناتجة عن التواصل السام، والذي قد يشمل التعبيرات اللفظية السلبية مثل: القيل والقال، والشائعات التي تحدث في شبكات الاتصال غير الرسمية، أو أنماط السلوك السلبية المدمرة التي يؤديها الناس ضد بعضهم بعضاً والتي تندرج تحت التواصل غير اللفظي (Bektas & Erkal, 2015).

7. **الأنماط السلوكية السلبية (غير الأخلاقية) في مكان العمل Unethical Behavior in the Workplace**

وفقاً للسعود (Al Saud, 2022) فإن أنماط السلوك السلبية هي تلك الأنماط التي يمنع على الموظف (رئيساً أو مرئوساً)، وحتى المؤسسة ذاتها، من الإتيان بها في مكان العمل، وتشمل: النميمة، والقيل والقال، والثرثرة خلال تأدية الواجب الوظيفي، والكذب بشأن الأمور المهنية المهمة، والطعن بسمعة العاملين، وإفشاء أسرار المؤسسة، والتحدث عن أمور شخصية في مكان العمل، والفظاظة، والنبذ في مكان العمل، والنرجسية، والعنف اللفظي، والعنف الجسدي، والتتمر، والسلوك العدواني، والواسطة والمحسوبية والمحاباة، والتمييز، والفساد الإداري، وإساءة استخدام موارد المنظمة، والسرققة والاختلاس،

والتراخي التنظيمي، وعدم احترام القوانين وتعطيها، ورفض الرأي الآخر، والتمارض في العمل والاجازات المرضية الزائفة، والصمت حيال السلوك غير الأخلاقي، والرشوة، والمماطلة والتأجيل.

#### – نتائج السؤال الثالث، والذي نصه: ما الآثار المترتبة على السُمِّيَّة الإدارية؟

يتأثر العاملون ببيئة العمل بشكل مباشر، سواء كانت هذه البيئة صحية أم سامة. وقد أشار الباحثون (Mucullatek, 2016؛ Tekin et al., 2023) إلى أن للسُمِّيَّة التنظيمية آثاراً سلبية على الأفراد والجماعات والمنظمات، ومنها:

- أ. تؤثر السُمِّيَّة التنظيمية سلباً في الصحة النفسية للأفراد، مما يؤدي إلى تآكل رأس المال النفسي، وزيادة الاكتئاب والقلق وارتفاع مستويات التوتر، والضغط النفسي للعاملين.
- ب. يؤدي انخفاض رأس المال النفسي للأفراد والاكتئاب إلى انخفاض وتراجع الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والإنتاجية مما يؤثر في أداء المؤسسة بشكل سلبي.
- ج. التأثير السلبي في العلاقات الاجتماعية في العمل، مما يعزز العزلة والتوتر بين العاملين.
- د. تؤدي القيادة السامة إلى سلوك سلبي بين العاملين مثل الاستياء، وعدم التعاون، وتراجع الأداء، وانخفاض الرضا الوظيفي والالتزام، والتقليل من الجهد المبذول في العمل.
- هـ. تسهم القيادة السامة في زيادة رغبة العاملين في ترك العمل، إذ يشعرون بالإحباط وعدم الرضا بسبب سوء التعامل من القيادة.
- و. يؤثر التمر في مكان العمل بشكل سلبي في الأداء الوظيفي.
- ز. يسهم ارتفاع معدل الدوران الوظيفي Job Turnover في التأثير سلباً في استقرار المؤسسة وأدائها ويزيد من التكلفة التشغيلية لها الناتجة عن استبدال العاملين وتدريب العاملين الجدد.
- ح. يؤثر السلوك الضار للقيادة سلباً في الأفراد نفسياً، وعاطفياً، واقتصادياً، كما يؤثر على المؤسسة بزيادة دوران العاملين، وانخفاض الولاء، وسلوك عمل غير مثمر.
- ط. تسبب بيئة مكان العمل السامة، الشعور بالقلق، والتوتر، والاكتئاب، والمشكلات الصحية، والتغيب عن العمل، وانخفاض التواصل بين الأفراد، والافتقار إلى الدعم الاجتماعي، والشعور بالوحدة، والإرهاق الوظيفي، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

– نتائج السؤال الرابع، والذي نصه: ما الإجراءات الإدارية التربوية المناسبة للتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

اتضح أن السُمِّيَّة الإدارية هي مجموعة من الممارسات وأنماط السلوك السلبية في البيئة الإدارية، وتُقود إلى إيجاد بيئة عمل غير صحية، تعمل على خفض مستوى الروح المعنوية للموظفين، مما يُؤثر سلباً في أداء المؤسسة، ومقدرتها على تحقيق أهدافها. وعلى العكس من ذلك يبرز مفهوم الصحة التنظيمية **Organizational Health**، والتي تعني مقدرة المؤسسة على العمل بكفاءة، وتكيف، وتطور، وتنمو بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفاعل لتحقيق أهدافها المرغوبة.

وتأسيساً على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، وللوصول إلى بيئات عمل تتسم بالصحة التنظيمية، وتنبذ السمية التنظيمية، يقدم الباحثان إجراءات إدارية تربوية بهدف التعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وعلى النحو الآتي:

- أولاً: اسم الإجراءات: إجراءات (هلسة والسعود، 2024) الإدارية التربوية للتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- ثانياً: الهدف العام للإجراءات: تحسين بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، من خلال تنفيذ إجراءات إدارية تربوية تستهدف معالجة السُمِّيَّة الإدارية، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، ورفاهية العاملين، وصولاً إلى مستوى عالٍ من الصحة المنظمة.
- ثالثاً: الأهداف الخاصة للإجراءات: تهدف هذه الإجراءات الإدارية المقترحة بشكل تفصيلي إلى:

- أ. تحسين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم من خلال معالجة السُمِّيَّة الإدارية.
- ب. تقليل تأثير أنماط السلوك السلبية السامة في الإداء الوظيفي والرضا الوظيفي العام من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات الإدارية التربوية.
- رابعاً: الفئات المستهدفة: صانعو السياسات التربوية، والقرارات الإدارية، ومديرو التربية والتعليم، ومديرو الموارد البشرية، والموظفون الإداريون في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- خامساً: منطلقات الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة: تنطلق الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة من مبدأ تطبيق العدالة والشفافية كقاعدة أساسية لتطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل وشفاف لجميع لموظفين ودون تمييز، مع التركيز على التدريب والتطوير المهني المستمر للعاملين، وتعزيز المهارات القيادية الإيجابية والتصدي للسلوك السام كوسيلة لتحسين

بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

- **سادساً: عناصر (مكونات) الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة:** جاءت الإجراءات الإدارية التربوية المقترحة لتحسين بيئة العمل والتعامل بفاعلية مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتشمل:

**1. العنصر الأول: تقييم البيئة التنظيمية:** من خلال تنفيذ الآتي:

- استخدام أدوات تقييم مختلفة؛ كالاستبانات والمقابلات، لجمع آراء العاملين حول بيئة العمل، والعلاقة بين الزملاء، والدعم الإداري.
- إجراء المقابلات الفردية والجماعية، لمناقشة بيئة العمل مع العاملين، مع التركيز على تجاربهم الشخصية في التعامل مع السُمِّيَّة الإدارية.
- تحليل البيانات السلوكية المتوفرة لدى أقسام الموارد البشرية، كمعدل الدوران الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، كمؤشر للسمية الإدارية في مديريات التربية والتعليم.
- الاستعانة بالخبراء الخارجيين؛ المحليين والدوليين، للمساعدة في تقييم البيئة التنظيمية لمديريات التربية والتعليم.

**2. العنصر الثاني: تصميم سياسات وإجراءات إدارية واضحة وراعية:**

- تطوير لوائح وسياسات تعاقب على السلوك السام مثل: التمر، والتحيز، والفظاظة، والنميمة، وأنماط السلوك السلبية المختلفة الأخرى التي تؤثر في البيئة التنظيمية للمديرية وتسبب السُمِّيَّة الإدارية.

- تحديد آليات للشكاوى والإبلاغ عن هذا السلوك بسرية وأمان.

**3. العنصر الثالث: تعزيز قنوات التواصل الفعال:** من خلال الآتي:

- ضمان وجود قنوات متعددة للتواصل بين العاملين والإدارة مثل الاجتماعات الدورية.
- استخدام قنوات التواصل الرقمية الحديثة لتعزيز التواصل الداخلي، مما يسهل وصول المعلومات وتبادلها والتفاعل الداخلي بين العاملين.
- دعم الحوار المفتوح وتشجيعه وعلى المستويات كافة، وتشجيع العاملين للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية، والتأكد من وضوح السياسات والإجراءات والقرارات الإدارية ومشاركتها بشكل واضح ومفهوم لجميع العاملين.

**4. العنصر الرابع: مراجعة طرق التوظيف واختيار العاملين:** من خلال الآتي:

- تصميم إجراءات التوظيف بحيث تدعم التركيز على الكفاءات، والصفات الشخصية، التي تدعم القيم التنظيمية التي تعزز الأنماط السلوكية الإيجابية بالعمل.
- اختبار المهارات السلوكية للمرشحين الجدد خلال المقابلات الوظيفية، والتي تعزز العمل الجماعي والتواصل الفعال والتعامل الإيجابي مع الآخرين.
- تطبيق اختبارات نفسية وسلوكية خلال عملية التوظيف لتحديد الصفات الشخصية التي قد تشير إلى سلوك سام محتمل مثل: العدوانية، والاستبداد، أو عدم التعاون.
- التدقيق في الخلفيات المهنية السابقة للمرشحين - إن وجدت- والتأكد من سلوكهم في وظائفهم السابقة.
- إجراء مراجعات دورية ومستمرة لسياسات التوظيف للتأكد من ملاءمتها لاستراتيجيات الحد من السُمِّيَّة الإدارية.

#### 5. العنصر الخامس: تصميم برامج خاصة للتدريب والتطوير:

- تصميم وتنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية للقادة والعاملين في مديريات التربية والتعليم حول مختلف القضايا التي تدعم البيئة التنظيمية الصحية الإيجابية مثل القيادة التحويلية، وإدارة فرق العمل، والتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية، ومهارات التواصل، وإدارة الأزمات، والتعامل مع الصراعات.
- عقد برامج ودورات تدريبية حول مفهوم السُمِّيَّة الإدارية، ومصادرها وآثارها على الأفراد والمنظمة.
- عقد برامج تدريبية للقادة والعاملين حول كيفية التعامل مع الضغوط النفسية في العمل.

#### 6. العنصر السادس: أتمتة تقييم الأداء: من خلال الآتي:

- اختيار أدوات وبرامج إدارة الأداء بما يتناسب مع احتياجات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم.
- الاعتماد على الاستبانات الرقمية لجمع المعلومات وتقييم العاملين والمديرين مما يسهل ويسرع عمليات تحليلها والاستفادة من نتائجها.
- الاستفادة من مقاييس تقييم الأداء المعيارية، لتقييم نزيه وشفاف، يقلل من الشعور بالتحيز والظلم ويعزز الشعور بالعدالة بين العاملين.
- استخدام أدوات تحليل البيانات لاستخراج البيانات حول أداء العاملين مثل: أنماط الأداء

واتجاهاته.

- الاستفادة من البيانات الإلكترونية في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لأداء العاملين بناء على المعلومات التاريخية المرصودة لهم بشكل إلكتروني والتعامل معها للحد من السُميَّة الإدارية.
- تدريب العاملين والإداريين على استخدام الأنظمة التكنولوجية بفاعلية لتحسين الأداء.

#### 7. **العنصر السابع: تحسين بيئة العمل المادية:** من خلال توفير الآتي:

- التأكد من توافر ظروف عمل ملائمة وصحية **Proper Working Conditions**؛ مثل التهوية والإضاءة، والأثاث الملائم والمناسب.
- تصميم مساحات عمل مشتركة ومفتوحة تشجع على التواصل الفاعل، والتعاون بين العاملين، مما يعزز من روح الفريق ويقلل من العزلة التي قد تؤدي إلى السُميَّة الإدارية.
- توفير مساحات عمل مرنة تسمح للموظفين بالعمل بشكل مستقل عند الحاجة، أو الحصول على خصوصية تامة للعمل على المهمات التي تتطلب تركيزاً عالياً، مما يساعد في تقليل التوتر والنزاعات الناتجة عن بيئات العمل المزحمة.

#### 8. **العنصر الثامن: تحفيز العاملين وتقدير جهودهم:**

- الاعتراف بجهود العاملين من خلال مكافآت مادية (مثل الحوافز والعلاوات)، ومعنوية (مثل شهادات التقدير، والتقدير العلني) مما يعزز الرضا الوظيفي، ويقلل من التوتر والإحباط الذي قد يؤدي إلى سلوك سام.
- تنظيم أنشطة اجتماعية لتشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين، مما يقلل من التوترات والصراعات التي قد تسهم في بيئة سامة.
- دعم المبادرات الشخصية والإبداعية للموظفين مما يسهم في إيجاد بيئة عمل محفزة ومبدعة، ويحد من الشعور بالرتابة والملل الذي قد يؤدي إلى السُميَّة الإدارية.

**التوصيات:** بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها الاجراءات التربوية المقترحة للتعامل مع السُميَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم
2. وضع السياسات التنفيذية الواضحة والمحددة والمتعلقة بمواجهة السُميَّة الإدارية والعمل بها وبما يحقق الإجراءات المقترحة.
3. تصميم قاعدة بيانات موحدة لرصد البيانات الخاصة بالسُميَّة الإدارية للاستفادة منها في تقييم

الإجراءات المقترحة وتطويرها.

4. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال لرفد المكتبة العربية بمزيد من النتائج حول موضوع السُمِّيَّة الادارية.

### References:

- Al Saud, Salama Rateb. (2020). A Proposed Vision for Developing Teacher Education in Arab Countries in the Light of Contemporary World Trends. *Journal of the Association of Arab Universities in Education and Psychology*, 18(3), 95-130. [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep/vol18/iss3/3](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol18/iss3/3)
- Al Saud, Salama Rateb. (2022). *Educational Leadership Ethics*. Amman: Tariq Center.
- Al Saud, Salama salary. (2021). *Contemporary trends in educational leadership*. Amman: Tariq Center.
- Al-Rashdan, Abdullah. (2005). *Education and Socialization*. Amman: Wael Publishing House.
- Al-Saud, Rateb Salameh and Al-Jadri, Adnan (2019). *Introduction to the concepts of scientific research and statistics*. Amman: Dar Jarir for Publishing and Distribution.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Appelbaum, Steven & Iaconi, Giulio & Matousek, Albert. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7, 586-598. [doi:10.1108/14720700710827176](https://doi.org/10.1108/14720700710827176)
- Baloyi, G. T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Theologies Studies/Theological Studies*, 76(2). [doi: https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949](https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949)
- Bektas, M., & Erkal, P. (2015). Toxicity behaviors in organizations: Study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.
- Carlock, D. H. (2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon*. Unpublished Doctoral Dissertation, Pepperdine University Malibu, CA., USA.
- Frost, P. J. (2003). Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers, *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.

- Ghanem, Abeer, and Attari, Aref. (2024). The degree of prevalence of toxic leadership practices at public schools in Irbid Governorate and its relationship with the effectiveness of administrative control as perceived by principals and teachers. *Jordan Journal of Applied Sciences - Humanities Series*, 38(2), 1-24. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.v38i2.723>
- Harayzeh, Yazan. (2020). Workplace Bullying and Its Impact on The Academic Staff Performance: An Applied Study on Jordanian Private Universities. *Al-Manara Journal for Research and Studies*. 26(2),467-492.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kasalak, G. (2019). Toxic behaviors in workplace: Examining the effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of organizational toxicity. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 272-282.
- Khidr, Rasha, and Hindawi, Anaam. (2023). Toxic leadership among government sector workers. *Iraqi Journal of Educational and Psychological Sciences*. 15233 - 66.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Mahdi, Muhammad. (2023). Toxic leadership behaviors and their impact on organizational silence: a field study. *Journal of Management Research*. 41(2),1-40. [doi: 10.21608/jso.2022.158947.1032](https://doi.org/10.21608/jso.2022.158947.1032)
- Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4), 375-393. [doi: 10.1287/orsc.1040.0070](https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0070)
- McCulloch, A. (2017). *Toxic work environments*. Unpublished Doctoral Dissertation, Carleton University Ottawa, Canada.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment affects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Tekin, Ö. A., Üngüren, E., Doğruçan, A., & Yıldız, S. (2023). How does organizational toxicity affect depression? A moderated mediation models. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (5), 3834.