

# الجهد العائفي في الإدارة التربوية

عمر مناصرية\*

## ملخص

لم يحظ موضوع الجهد العائفي بالأهمية الكبيرة في الحقل التربوي ، خاصة في الإدارة التربوية الجزائرية والعربية بشكل عام ، بسبب تركيز هذه الأخيرة على العمليات المعرفية والعقلية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات التربوية التي تبدو أكثر أهمية من أي موضوع آخر ، غير أن تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الانفعالات والعواطف في الحقل التربوي بصورة عامة ، وبالجهود العائفي على وجه الخصوص ، يجعل من الاهتمام بهذا الموضوع أمراً لا مفر منه. ولذا ، فإن هذا المقال يهدف أولاً إلى إلقاء الضوء على هذا المفهوم في مجالاته الأصلية حيث نشأ وتوسع ، ومن ثم التركيز عليه في الميدان التربوي والإدارة التربوية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: الجهد العائفي ، الإدارة التربوية. العواطف ، المديرين ، المعلمون ، التلاميذ.

## Résumé

Le thème du travail émotionnel n'a pas reçu beaucoup d'attention dans le domaine de l'éducation, en particulier dans l'administration éducative, en raison de la concentration de cette dernière sur les processus cognitifs nécessaires pour atteindre les objectifs éducatifs qui semblent plus importants que tout autre sujet. Mais une attention croissante au cours des dernières années, au sujet des émotions, dans le domaine de l'éducation, et travail émotionnel, a fait naître un intérêt inévitable pour ce sujet. Et dans ce contexte, cet article éclaire la question de ce concept au sein de ses champs d'origine, puis l'aborde avec concentration dans son domaine éducatif, l'administration de l'éducation en particulier.

**Mots clés:** Travail émotionnel, l'administration de l'éducation, émotions, directeurs, enseignants, élèves.

## Summary

The emotional labor demanded in the educational field has not received much attention, especially in the Algerian educational administration. The focus was put on the cognitive processes necessary to achieve the educational goals, but increasing attention in recent years on the subject of emotions, in general, in the field of education, and the emotional labor, in particular, makes of interest inevitable. This article aims at first to shed light on this concept in general, and then focus on this concept in the field of education and educational administration in particular.

**Keywords:** Emotional labor, Educational administration, Emotions, Administrators, Teachers, Pupils

\* أستاذ مساعد أ - جامعة محمد بوضياف-مسيلة

## مقدمة

والتعلم التي تحدث في حجات الدرس ، وهو ما أدى إلى إهمال يكاد يكون كاملا للانفعالات المصاحبة للعمل التربوي ، وقد كان من نتيجة هذا الإهمال عدم تحقيق كثير من الإصلاحات التي تمت لأهدافها. ويكفي للتأكيد على هذه الخطورة للعواطف إلى اتجاه الإصلاحات الجديدة التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى التأكيد على الصحة العاطفية للتلاميذ والطلاب ، وإدراج هذا الجانب في المناهج الدراسية ، والأهداف الجديدة لتربية القرن الواحد والعشرين.

غير أنّ البحوث التي تمت في ميدان التربية حول موضوع الانفعالات والعواطف غالبا ما ركزت على الانعكاسات والتأثيرات الانفعالية التي تصيب المعلمين والمديرين نتيجة ممارستهم لأدوارهم الوظيفية ، كظاهرة الاحتراق الوظيفي والإجهاد الانفعالي ، والضغط الانفعالي ، وغيرها ، ولم تهتم كثيرا بظاهرة الجهد العاطفي كممارسة انفعالية في ميدان التربية ، وقد أكدت كثير من الدراسات ارتباطها بمعظم التأثيرات الانفعالية السابقة ، ويعود هذا في جانب كبير منه إلى عدّ الجهد العاطفي ظاهرة مرتبطة بقطاع الخدمات فقط ، منذ اكتشافها من طرف هوشايلد Arlie. Hochschild (1983) ، حيث أجرت دراساتها على عينات من مضيفات الطيران ، ثم تلتها دراسات كثيرة في مختلف القطاعات الخدمية التي توظف الانفعالات والعواطف في عمليات التعامل مع الزبائن. وقد بدا حينها أنّ التعليم خال من هذا التوظيف التجاري للعواطف ، غير أنّ الدراسات الحديثة أكدت أن مهنة التعليم والتربية عموما ، كثيفة بظاهرة الجهد العاطفي ، وأنه يؤدي أدوارا مهمة في حدوث معظم النتائج الانفعالية الإيجابية والسلبية على حد سواء لدى مختلف الأطراف التربوية.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث في موضوع الجهد العاطفي من الناحية النظرية ، اعتمادا على أهم الدراسات والأبحاث الميدانية في الموضوع ، وأهم ما توصلت إليه في هذا الإطار ، وتبرز إشكالية الدراسة في الأسئلة الرئيسة التالية:

- ما هي العواطف وما أهم تصنيفاتها؟
- ما مفهوم الجهد العاطفي ، وما أهم طرق إدارته والاستراتيجيات المستخدمة في ذلك؟

غالبا ما عدّت العواطف تقليديا ضد العقل والحقيقة ونشدان المعرفة الموضوعية ، خاصة في الحضارة اليونانية التي أعلت من شأن العقل وعدّته مصدر المعرفة الوحيد. وقد تجلت هذه الآلية في جدلية السيد والعبد ، التي لا تزال تحكم كثيرا النظرة الفلسفية للعواطف ، فهناك أولا الدور البدائي للعواطف ، والتي تقوم على فكرة أن العواطف بدائية وأقل ذكاء وهيجية ، تقتقد إلى الاستقلال ، وأكثر خطورة من العقل. ونتيجة لهذا يجب أن تكون مراقبة من قبل العقل ، وهذه الحجة استعملها أرسطو والكثيرون من الفلاسفة الأثينيين لتبرير الوضع السياسي للعبيد<sup>1</sup>

كما أسهمت الثنائية الديكارتية حول العقل والجسم ، والعقل والعواطف في هذا الاستقطاب الخاطئ ، وقد فاقم من هذه الوضعية ، النظرة إلى العواطف على أنها أنثوية في طبيعتها ومرتبطة بالمرأة ، ولذلك استبعدت من البنيات المعرفية المهيمنة كمعرفة جديرة بالاهتمام والبحث<sup>2</sup>.

غير أن هذا الإغلاء من شأن العقل والخطّ من قيمة العواطف لم يمنع هذه الأخيرة من الظهور ، سواء أكانت ممارسة اجتماعية جديدة خاصة في المجتمعات المتقدمة ، أم مجالا بحثيا مهما في الدراسات الإنسانية والاجتماعية على الخصوص. فقد اتجهت العديد من الأبحاث والكتابات الجديدة في علم النفس وعلم الاجتماع إلى البحث في هذا الموضوع ، حتى أن بعض الباحثين يصفون هذا الاتجاه الجديد نحو دراسة العواطف بـ " الثورة العاطفية"<sup>3</sup> ، خاصة مع تأكيد كثير من الدراسات على خطورة هذا الجانب ، حيث توصلت إلى أن الاضطرابات التي قد تصيب العمليات العاطفية -القدرة على فهم العواطف والتعبير عنها- يؤدي إلى نتائج سلبية جدا ، كفقدان الدعم الاجتماعي ، وانحلال الجماعات ، والفشل في تحقيق الكفاءة الاقتصادية<sup>4</sup>.

وفي ميدان التربية ، أصبحت العواطف تأخذ حيّزا مهما في كثير من البحوث والدراسات الغربية ، حيث أكدت على أهميتها الكبيرة في إنجاز الأهداف والغايات التربوية ، ويعود هذا إلى أن العمل التربوي والإداري عموما ، غالبا ما يأخذ في حسابه الجانب الفني والإداري أو الموضوعي ، سواء ما تعلق منه بعملية الإدارة ، أم ما تعلق بعمليات التعليم

فانفعال كالخوف من الامتحان مثلا يقيم أولا من حيث كونه شديد الصعوبة، وهذا يؤدي إلى تغيرات فيزيولوجية كازدياد ضربات القلب، والعصبية والتعرق، وثالثا يؤدي إلى الاتجاه نحو أفعال معينة كالتأناة، والاستشارة الجسدية أو الارتعاش، كما يمكن التعبير عنه بالملاحق القلقة، بخفض الصوت، أو التعبير اللفظي كقول الممتحن "أشعر بأني خائف جدا". ورابعا فإن هذه الحالة يمكن تنظيمها، سواء من طرف الممتحن بمحاولته ليكون شجاعا، أم من طرف الممتحن من خلال محاولته دفع الممتحن إلى الاسترخاء.<sup>10</sup>

## 2- تصنيف العواطف

هناك تصنيفات عديدة للانفعالات، غير أن أهمها حسب أهداف الدراسة، هو تصنيفها إلى عواطف أولية وثانوية<sup>11</sup>، حيث يعدّ هذا التصنيف لتورنر Turner مناسبا لطبيعة الظاهرة التربوية التي تحمل جانبيين أساسيين هما الجانب الشخصي المتعلق بالبعد الذاتي للأطراف التربوية وطريقتها الخاصة في التعبير عن العواطف، والجانب الاجتماعي الذي يمثل التأثير الاجتماعي على هذه العواطف من حيث الاهتمام بها، وممارستها، وطريقة التعبير عنها.

### 2-1- العواطف الأولية: وهي تعدّ استمرارا للطبيعة

البيولوجية الهادفة إلى الحفاظ على النفس، والذي يتشاركه الإنسان مع الحيوانات الأخرى، وتنبعث هذه العواطف بسبب التحفيزات الخارجية التي يتعرض لها الكائن الحي، بالإضافة إلى التمثيلات الطبيعية الفطرية، وهي تستدعي أوضاعا جسدية؛ كزيادة ضربات القلب، وضغط الدم. غير أنّ الخلاف يبرز في تحديد هذه العواطف، فأكمان Ekman يحددها في خمسة أنواع هي: الغضب، والخوف، والاشمئزاز، والدهشة، والسعادة، والحزن، كما يبرز الخلاف في تحديد العوامل الاجتماعية التي تقوم بالتأثير فيها أو في طريقة التعبير عنها.

### 2-2- العواطف الثانوية: وهي التي تتعلم وتختبر من

خلال التنشئة الاجتماعية، فالتفاعل الاجتماعي، والخلفية الاجتماعية والأخلاقية التي توجد فيها العواطف، والأدوار الاجتماعية التي يقوم بها المتفاعلون، تقوم بتشكيل هذه العواطف من حيث التعبير عنها وممارستها والتواصل بها. ويقوم التحليل الاجتماعي للانفعالات على النظرة التي ترى

- ما أهمية الجهد العاطفي من الناحية التنظيمية، وما العوامل المؤثرة فيه؟  
- ما أثر الجهد العاطفي على بعض الأبعاد التنظيمية كالرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والأداء؟  
- ما أهمية الجهد العاطفي في الإدارة التربوية، خاصة لدى الأطراف التربوية المهمة كالمديرين والمعلمين والتلاميذ؟

## 1- تعريف العواطف

يعرف كالتنر وأكمان Keltner and Ekman العواطف على أنها "استجابات قصيرة وسريعة تتضمن أنشطة فيزيولوجية، وخراتية، وسلوكية، تساعد الأفراد على الاستجابة للأوضاع والمشكلات ذات العلاقة ببقائهم"<sup>5</sup>، بينما يرى لازاروس Lazarus أنّ العواطف تظهر أثناء التفاعل بين الفرد والمحيط الاجتماعي، وتعرف على أنها نتيجة للتقييم الذي يضعه الفرد لهذه الأحداث البيئية التي يعتقد أنها على صلة وثيقة بأهدافه ومصالحه<sup>6</sup>.

أما جان وتورنر Jan e. and turne فيعرفانها على أنها "إشارات للذات على وجود تناقض بين مجموعة من الإدراكات (حول الذات، والسلوك، والآخرين، والثقافة، والموقع في البنية الاجتماعية)، وكردّ فعل لهذا اللاتوافق يصحح الأفراد مدفوعين لجلب هذه الإدراكات في مسار واحد"<sup>7</sup>.

ويعرفها لانغلوز ولوشر langlotz & locher على أنها "فئات متلازمة ومتعددة الأبعاد، ممثلة داخليا، ويتم اختبارها ذاتيا، ويمكن للفرد إدراكها بصورة ذاتية من خلال استبطانها على مستوى الوعي والجسد. كما ترتبط قيمتها التجريبية بالأحكام الإيجابية والسلبية، ويمكن التعبير عنها للآخرين في شكل عروض ملحوظة ومختلفة، وكعمليات حكم تتعلق بالتقييم الذي يقوم به الفرد من خلال حواسه الجسدية، وأوضاعه النفسية، ودوافعه السلوكية، وتمثلاته المعرفية، أو بالأوضاع المحيطة بشكل عام"<sup>8</sup>.

ونظرا لتعدد ظاهرة العواطف فإنّ العديد من الدراسات تقترح نموذجا متعدد الأبعاد لتعريفها، فهي تتضمن كلا من: الأسباب والمواضع التي تقوم بتحفيز الأحداث، والتقييم، والتغيرات الفيزيولوجية، واتجاهات الفعل، والتعبير، والتنظيم<sup>9</sup>.

مع الأصدقاء ، حيث تختلف هذه الصور العاطفية من مكان لآخر ، ومن أشخاص إلى آخرين. فالجهد العاطفي يشير إلى "إظهار الابتسامه ، أو نظرات معينة أو اهتمام صادق ، وإجراء محادثة ودودة مع أشخاص غرباء قد تتعامل معهم أو لا تتعامل معهم مرة أخرى في المستقبل".<sup>16</sup>

وتفرق Hochschild بين الجهد العاطفي ومراقبة العواطف أو كبتها ، حيث يشير هذان الأخيران ، إلى مجرد القيام بجهد لإخفاء أو كبت انفعال ما ، بينما يشير الجهد العاطفي وبشكل أوسع إلى القيام باستدعاء أو تشكيل العواطف في النفس بالإضافة إلى كبتها.

كما أنّ هناك تعريفات أخرى للجهد العاطفي ، ولكنها تكاد تكون شبيهة بتعريف هوشايلد Hochschild ، فأشפורث وهمبري Ashforth and Humphrey يعرفانه على أنه «القيام بإظهار العواطف المناسبة ، بهدف الانخراط في شكل من أشكال إدارة الانطباع للأغراض التنظيمية»<sup>17</sup>. كما يعرفه موريس وفيلدمان Morris & Feldman على أنه "الجهد والتخطيط ، والسيطرة الصّوريّة ، للتعبير عن العواطف المرغوب فيها تنظيمياً خلال التعاملات الشخصية"<sup>18</sup>.

ويعني هذا أنّ التعبير عن العواطف هو أحد الطرق لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>19</sup> فالموظفون يقومون -تبعاً لمتطلبات الأدوار التي يقومون بها -بتعديلات على مشاعرهم في العمل لتصبح متطابقة مع العواطف وطرق العرض التي توجد في المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها ، ويتم هذا عبر "القيام بإدارة العواطف بغرض إنتاج مظهر جسدي أو وجهي ملاحظ من قبل الآخرين ، من خلال القيام بجهود سواء عن وعي أو عن غير وعي تبعاً لقواعد العرض العاطفية التي توجد في المنظمة"<sup>20</sup>.

وتشير قواعد العرض العاطفي إلى المبادئ الاجتماعية التي تحكم كيفيتنا في التعبير عن العواطف ، والتي يمكن أن توصف بأنها مجموعة من القواعد المشاركة اجتماعياً على الرغم من كونها كامنة في الغالب<sup>21</sup>. كما أنها تعني "ما يجب على الفرد أن يشعر به في موقف ما ، بما في ذلك الدرجة التي يشعر بها بالعواطف ، وإلى كم من الوقت يجب الحفاظ عليه"<sup>22</sup>.

ويعرف زابف D. Zap الجهد العاطفي بأنه "درجة التنافر بين العواطف التي يشعر بها الفرد فعلاً ، وتلك التي

السلوك الإنساني والتفاعل مضبوطاً بموقع الفرد في البنيات الاجتماعية الموجهة من طرف الثقافة"<sup>12</sup>.

### 3- الجهد العاطفي

الجهد العاطفي Emotional labour مصطلح حديث صاغته هوشايلد Arlie. Hochschild 1983 حيث قامت بإخراجه من الحقول النفسية والعصبية ، إلى الحقل الاجتماعي والاجتماعي النفسي ، ليصبح مفهوماً يلاقي كثيراً من الاهتمام عبر العديد من الدراسات ، والأبحاث ، والكتابات التي خضع لها ولا يزال. وقد صاغت هوشايلد Hochschild هذا المفهوم من منظور درامي للتفاعلات مع المستهلك ، حيث يصحح المستهلك هو الجمهور ، بينما يصحح العامل هو الممثل ، ومكان العمل هو المسرح. وقد أسست له من خلال ثلاثة أبعاد ، هي: أن العواطف أصبحت عنصراً متزايد الأهمية بالنسبة للعديد من المهن والمهارات على مدى سنوات طويلة ، وقد أشارت إلى هذا البعد من خلال مفهومها عن تسليع العواطف ، وثانياً ، فإن هذه العمليات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتأسيس اللامساواة الهيكلية بين العامل وموضوع انفعالاته الذي هو عادة العميل أو المستهلك ، وثالثاً فقد لاحظت الطرق العديدة للإدارة في محاولتها المتزايدة لممارسة الرقابة على الجهد العاطفي<sup>13</sup>.

وتعرف هوشايلد Hochschild الجهد العاطفي بأنه "القيام بمحاولة تغيير في درجة أو نوع العواطف أو الشعور ، كما تشير به إلى الجهود التي يقوم بها الفرد لا إلى النتائج المنتأية عن هذه الجهود ، والتي يمكن ألا تكون ناجحة"<sup>14</sup> كما تعرفه على أنه "الوعي بالعواطف المطلوبة في عمل ما ، والاستراتيجيات المستخدمة للتعبير عن هذه العواطف" كما ترى أنه "إدارة العواطف لخلق مظهر جسدي ووجهي يمكن ملاحظته علناً"<sup>15</sup>.

فالجهد العاطفي عمل انفعالي يقوم به الفرد في وظيفة معينة ، لخلق عواطف خارجية ، وجهية على الخصوص ، لإرضاء متطلبات الوظيفة ، أو الزبائن الذين يتعامل معهم ، وهو ما يؤديّ به إلى تحريض عواطف غير موجودة أصلاً ، أو لا يجب أن تكون لو أن الشخص كان في مكان آخر ، أو مع أشخاص آخرين. ويبدو هذا واضحاً في الصور العاطفية التي يظهرها الأشخاص في أمكنة مختلفة ، في البيت أو العمل ، أو

تجمع كثير من الدراسات على أن طرق إدارة العواطف في البيئة التنظيمية تختلف من فرد لآخر، غير أن هناك مجموعة محدودة من الطرق التي يتبعها الأفراد في إدارتهم لمشاعرهم، فقد حدّد وليام وآخرون William et al ثلاثة مواقف يتبعها الموظفون في هذا الشأن، فبعضهم ينخرط بشكل وثيق في العمل مما يجعلهم غير قادرين على فصل أنفسهم عن العمل، وهذا قد يؤدي بهم إلى الاحتراق الوظيفي، أما بعضهم الآخر فيختارون تمييز أنفسهم عن العمل مع استخدام التمثيل السطحي والعميق للمشاعر عندما تكون مناسبة، ولكنها تتعرض لخطر الشعور الزائف. أما الفئة الثالثة من الموظفين فإنهم يقومون بفصل أنفسهم عن أدوارهم، مع الإقرار بأن التمثيل هو جزء من العمل، وهذا قد يؤدي بهم إلى أن يصبحوا ساخرين أو متهكمين.<sup>26</sup> غير أن هوشايلد تشير إلى طريقتين أساسيتين في إدارة العواطف، هما:

### 3-1-2-1- التمثيل السطحي: وهي الإظهار العمدي

للمشاعر التي تهدف إلى خداع الأشخاص الآخرين حول المشاعر الحقيقية للممثل، ويعرف التمثيل السطحي للمشاعر على أنه "محاكاة العواطف التي لا يشعر بها الفرد فعلا والتي يمكن أن تتحقق من خلال الإظهار الحذر للإشارات اللفظية وغير اللفظية، كتعبيرات الوجه، التلميحات، ونبرة الصوت"<sup>27</sup>.

### 3-2-2- التمثيل العميق: وهو عكس التمثيل

السطحي الذي يسعى إلى خداع الآخرين، فالتمثيل العميق يعكس جهود الممثل لتعديل مشاعره الداخلية لتتطابق مع قواعد العرض العاطفي، ومن ثمة فهو يقوم بخداع نفسه<sup>28</sup>، وترى هوشايلد Hochschild أن هناك طريقتين للقيام بالتمثيل العميق للانفعالات، أولاهما أن يقوم المرء بالحث العاطفي الذي يستطيع به أن يستدعي انفعالات ما، والثاني هو التدريب الخيالي أين يقوم الفرد باستدعاء الأفكار، والصور، والذكريات لحث العواطف ذات الصلة بالموقف الذي هو فيه<sup>29</sup>.

وقد أضاف أشفورت استراتيجية ثالثة تتمثل في:

### 3-3-2- عرض العواطف الحقيقية: حيث يرى أن

التعبير عن العواطف الحقيقية يعدّ الفئة الثالثة من العواطف

يتطلب العمل التعبير عنها أو كبتها<sup>23</sup>. غير أن تعقد هذه الظاهرة جعله يحددها ضمن خمسة جوانب هي: الحاجة إلى إظهار المشاعر الإيجابية، والحاجة إلى إظهار المشاعر السلبية والتعامل معها، والذي يتضمن تنوعا كبيرا في المشاعر، والحاجة إلى فهم مشاعر الشركاء المتفاعلين (مطالب الحساسية)، والتأثير على التفاعل الاجتماعي (السيطرة على التفاعل)، والتنافر بين الشعور الحقيقي، وذلك المعبر عنه سطوحيا (التنافر العاطفي)<sup>24</sup>.

### 3-1-أهمية الجهد العاطفي

ازدادت أهمية الجهد العاطفي من خلال العديد من التطورات الحاصلة في مجال العمل وفي المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي عموما، ويشير غافين بوينتر Gavin Poynter إلى العديد من العوامل التي أسهمت في بروز العواطف كأهم ظاهرة في ميدان العمل، خاصة مع مطلع الألفية الجديدة، ومنها<sup>25</sup>:

- التحوّل من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات الذي يتميز بالعديد من الخصائص، ومنها تطور العديد من الصناعات المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات العملاء، كصناعة البيع بالتجزئة، والرفاهية، والسياحة...

- توسع قطاع الرعاية الاجتماعية والصحية، في الاقتصاديات المتقدمة، وتزايد الاهتمام بالفئات الهشة من المجتمع كالأطفال والمسنين.

- تزايد الاهتمام القائم على توجهات المستهلك، خاصة في قطاع الخدمات، وعلى الرغم من أن التعامل بين العامل والمستهلك أصبح يتم في كثير من الأحيان عن بعد بسبب تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وليس بالتعامل وجها لوجه، فإن هذه القطاعات تسعى إلى محاكاة العلاقة العاطفية للتعامل المباشر.

- ارتباط التوجه نحو الجهد العاطفي بالتطورات الحاصلة في السياق السياسي والثقافي التي أصبحت تعي التعبير عن العواطف كمجموعة من القيم الجديدة والمتطورة، والتي أخذت مكان الكبت العاطفي والرزانة الفردية والجماعية التي كان يتسم بها العصر الصناعي السابق.

### 3-3-2- طرق إدارة الجهد العاطفي

العلاقات الاجتماعية والتماسك والتضامن الاجتماعيين.<sup>32</sup> فالعلاقة هنا علاقة متبادلة، حيث تنتج العواطف عن البنى الاجتماعية كما تسهم من جهة أخرى على الحافظ على هذه البنى وتطورها.<sup>33</sup>

كما تؤدي الثقافة دورا بارزا في هذه العملية، بما لها من تأثيرات عميقة على خبرات الأفراد وإدارتهم لعواطفهم، ولذا فالأفراد من الثقافات الفردية والجماعية يتجهون إلى التعبير عن عواطفهم بطرق مختلفة، فالأفراد من الثقافات الفردية يعبرون عن عواطفهم بحرية، بغض النظر عن العواقب، بينما يتجه الأفراد من الثقافات الجماعية إلى قمع العواطف والعواطف السلبية خاصة لتفادي الإخلال بالتناغم الحاصل في الجماعة. ويعني هذا أن العواطف ليست محددة وراثيا، ولكنها بناءات اجتماعية، تقوم على التفسير الفردي لمختلف الأوضاع والحالات التي يكون فيها، فلا يمكن النظر إليها وفهمها إلا من خلال الطريقة التي يستخدمها الفرد في ثقافته.

وتبعا لهذا فإن الجهد العاطفي يعود في جزء كبير منه إلى ما تفرضه المنظمات من تعريفات للأدوار الموجودة فيها، ولطريقة عرض هذه الأدوار من طرف المعلمين، فهي ليست مسألة شخصية، بل إنها مبنية على العلاقات الاجتماعية، ونظام القيم في أسرهم وثقافتهم، وأوضاعهم المدرسية. هذه العلاقات والقيم تؤثر تأثيرا عميقا في كيفية بناء العواطف، والتعبير عنها، والتواصل بها.<sup>34</sup>

أما فيما يتعلق بالعوامل الشخصية، فإن غراندي W. Grandey تحدد أهم هذه الخصائص، في الجنس، والفعالية، والقدرة على التعبير العاطفي، والذكاء العاطفي، والتحكم في الذات، والقدرة على إبراز العواطف الإيجابية، حيث تعدّ هذه العوامل مرتبطة بالقدرة على تنظيم العواطف في أماكن العمل، وتعدّ الإناث أكثر قدرة على تنظيم انفعالاتهن في أماكن العمل<sup>35</sup>، غير أن شوتز ودوكوير Paul A. Schutz & Jessica T. DeCuir يريان أن الأهداف التي يضعها الفرد والتقييمات التي يضعها حول مدى تقدمه في إحراز هذه الأهداف، تؤثر تأثيرا كبيرا في عواطفه، ومن ثمّة فإن هذه العواطف تتضمن أحكاما حول مدى نظرتنا إلى النجاح الذي نحززه في سعينا نحو تحقيق أهدافنا، وهذا

التي يمكن للأفراد أن يستجيبوا بها تبعا لحدث انفعالي ما، ويعدّ هذا النمط مختلفا كليا عن التمثيل السطحي والعميق؛ كطريقة لعرض العواطف المرغوب فيها تنظيميا، كما عدّ هذا النمط أيضا طريقة لتنظيم العواطف، تنتج مستويات عالية من التأثير الإيجابي في العملاء.<sup>30</sup>

### 3-3-العوامل المؤثرة في الجهد العاطفي

غالبا ما يتأثر الجهد العاطفي بالعديد من العوامل التي تسهم في إبرازه والتأثير فيه، ومن أهمها العوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الشخصية.

بالنسبة للعوامل الاجتماعية والثقافية، فإن التعبير عن العواطف يعتمد على بناء الهوية الاجتماعية الذي يكون نتيجة للتفئة الاجتماعية، نظرا لأن الناس غالبا ما يُصنفون تبعا لفئات متنوعة، كالجنس، والعرق، والانتماء السياسي والديني، والعضوية التنظيمية والسن، وكنتيجه لذلك، فإن الهوية الاجتماعية تبنى وتعرف من خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة، مما يؤدي إلى التأثير على معتقدات ومواقف وسلوكيات الأفراد. فالأفراد في بنائهم لهويتهم بموقعون أنفسهم في بنى اجتماعية تحدد مستوى أوضاعهم، سواء في أسفل هذه التراتبية الاجتماعية أم في أعلاها، وتبعا لذلك فإن العواطف تتحدد من خلال هذه البنى، فالأفراد عندما يكسبون القوة فإنهم يشعرون بالرضا والثقة والأمن، أما عندما يفقدون هذه القوة فإنهم يشعرون بالخوف والقلق، والأمر نفسه يحدث عندما يحصلون على وضع اجتماعي أو تنظيمي معين، كما تنتج العواطف من جهة أخرى عن العزو الذي يحدثه الأفراد في حصولهم أو فقدانهم لهذه القوة، فعندما يعزو الأفراد فقدانهم القوة لذواتهم فإنهم يشعرون بالعار والحرج، أما عندما يعزون هذا فقدان التراتبية الاجتماعية التي يوجدون فيها فإنهم يشعرون بالغضب ويوجهون هذا الغضب للبنى الاجتماعية التي أدت بهم إلى هذا الوضع.<sup>31</sup> ويحدد لاولر Lawler هنا ثلاثة محددات اجتماعية للعواطف -سياق التفاعل: حيث تكون العواطف نتيجة للمعايير الثقافية المفروضة على العواطف أو عن البنية الاجتماعية الهيكلية، ب- عمليات التفاعل: التي توضح للفاعلين الاجتماعيين مسار هذا التفاعل، ج- مخرجات التفاعل: والتي تكون في شكل مكافآت اجتماعية، نجاح، أو فشل، والتي تعمل على تطوير

مناقضة ، حيث أدى الجهد العاطفي إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق ، بخفض القلق ، وتعزيز الصّحة النفسيّة ، وقد وجدت دراسة نوران وآخرون Nuran Bayram et al ، أن هناك علاقة إيجابية بين تزييف المشاعر - كبعد من أبعاد الجهد العاطفي- وإخفاء المشاعر كبعد من أبعاد الاحتراق الوظيفي ، حيث إنّ الموظفين الذين يخفون مشاعرهم الحقيقية ، بينما يقدمون خدماتهم للزبائن ، يتعرضون للاحتراق الوظيفي<sup>40</sup>

أما بالنسبة للأداء ، فقد أشارت الدراسات إلى أن التحكم في العواطف يعكس بصورة إيجابية على الأداء في قطاع الخدمات ، حيث إن إظهار المشاعر غير الحقيقية يؤدي إلى نتائج عكسية ، فالتمثيل السطحي للعواطف يؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء ، بعكس التمثيل العميق للعواطف.<sup>41</sup>

كذلك وجدت كثير من الدراسات أن تنظيم العواطف لفترة طويلة ، يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات انسحابية ، كترك العمل والتغيب ودوران العمل ، وفي هذه الحالة ، فإن الانطباع المتشكل لدى العملاء حول المنظمة يمكن أن يتأثر بصورة سلبية. كما أنّ الذين يحتاجون إلى القيام بالتمثيل السطحي للعواطف ، يعدّون أكثر ميلا نحو تغيير أعمالهم<sup>42</sup> . ويتضح مما سبق أنّ التمثيل السطحي للانفعالات في قطاعات معينة ، كتلك التي تتطلب كثيرا من قواعد العرض العاطفي ، يؤدي إلى نتائج سلبية في الغالب ، سواء على العامل ، أم على المنظمة ، بينما يؤدي التمثيل العميق للانفعالات إلى نتائج إيجابية.

#### 4- الجهد العاطفي في الإدارة التربوية

على الرغم من أن السياسات التربوية العربية عموما ، والإدارة التربوية بشكل خاص لم تول الأهمية الكافية للانفعالات والعواطف ، ضمن مختلف النماذج التربوية التي اعتمدها ، سواء قبل الإصلاحات التربوية التي باشرت في بداية الألفية الجديدة أو بعدها\* ، حيث اهتمت الإدارة غالبا بالعقلنة المتزايدة المدفوعة معرفيا ، وبالضرورات السلوكية للمعرفة ، والمهارات ، والمعايير ، والأهداف ، والأداء ، والإدارة ، والتخطيط ، وحل المشكلات ، والتقييم والمحاسبة ، واتخاذ القرارات ، والنتائج القابلة للقياس.<sup>43</sup>

وقد يعود هذا إلى السياق السياسي والثقافي والاجتماعي الذي توجد فيه المؤسسات التربوية ، حيث

التقييم يرتبط بظهور الخبرات العاطفية والتنظيمات العاطفية التي يمكن أن تؤثر في نجاح المحاولات الموجهة نحو الهدف.<sup>36</sup>

وبالنسبة لخصائص المنظمة ، فإن الاستقلالية ، تعتبر من أهم العوامل المرتبطة بالجهد العاطفي ، حيث إن الاستقلالية في العمل يؤدي إلى خفض الضغط ، والإجهاد العاطفي ، وكذا إلى خفض المشاعر المتناقضة ، بينما ترتبط الاستقلالية إيجابيا بالرضا الوظيفي. كذلك فإن الدعم الذي يتلقاه الموظف من المشرف والزملاء ، يخلق جوا إيجابيا ، مما يؤدي إلى تحفيز المشاعر الإيجابية ، والتقليل من الحاجة إلى الجهد العاطفي.<sup>37</sup>

#### 4-3- أثر الجهد العاطفي على بعض الأبعاد

##### التنظيمية

لقد أنجزت العديد من الدراسات حول علاقة الجهد العاطفي ببعض الأبعاد والظواهر التنظيمية ، كالرضا الوظيفي ، والالتزام الوظيفي ، والأداء ، كما أجريت كثير من الدراسات لتحديد أثر هذه الظاهرة على بعض الجوانب النفسية التنظيمية ، كالاحتراق الوظيفي ، وضغوط العمل ، وغيرها من الظواهر.

فقد قامت فانغ هوا Feng-Hua Yang بدراسة حول علاقة الجهد العاطفي بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الممرضات ، وقد توصلت إلى أنّ التمثيل السطحي للعواطف لم يرتبط بالرضا الوظيفي ، غير أنه أبان عن علاقة سلبية دالة مع الالتزام التنظيمي ، في حين أنّ التمثيل العميق للعواطف ارتبط إيجابا بالرضا الوظيفي ، ولم يظهر علاقة دالة مع الالتزام التنظيمي.<sup>38</sup>

كما وجدت الدراسة علاقة بين التمثيل السطحي للمشاعر والالتزام التنظيمي ، حيث إنّ الممرضات اللواتي كن يخترن مشاعر لا يشعرن بها فعلا ، لم يؤثر ذلك على رضاهن الوظيفي ، ولكن أثر على التزامهن التنظيمي ، في حين لم يؤثر التمثيل العميق للمشاعر على الالتزام التنظيمي.<sup>39</sup>

كما وجدت دراسات أخرى علاقة بين الجهد العاطفي ، والاحتراق الوظيفي ، والضغط ، والرضا الوظيفي ، لأنها تتطلب من الموظفين تغيير مشاعرهم الخارجية التي تختلف عن تلك الداخلية ، بينما وجدت بعض الدراسات الأخرى نتائج

المؤسسات التربوية، وتأثير الجهد العاطفي فيها، سواء من الناحية الإيجابية أم السلبية.

#### 4-1- الجهد العاطفي لدى المعلمين

يشكل المعلمون نسبة كبيرة في الإدارة التربوية بشكل عام، حيث يقومون بأدوار تربوية وبيداغوجية تتطلب منهم الوفاء بالعديد من المتطلبات، فيما يتعلق بالتلاميذ، وبالإدارة، وزملاء العمل، وكذا الأولياء، وهذا يؤدي بهم إلى اختبار العديد من أنواع المشاعر والعواطف، حيث يتطلب كل وضع أو موقف مشاعر مختلفة.

ويعدّ التعليم مبدئياً عملية تواصلية، وعقلانية، وإبلاغية، وعلائقية، أين يقوم المعلم وبصورة استراتيجية باستخدام رسائل وتلميحات عقلانية، للتأثير في المتعلم وفي سلوكه، في حين يعدّ كذلك عملية عاطفية، أين يقوم المعلم بإدارة وتنظيم ومراقبة انفعالاته لتحقيق فعالية التعليم ولخلق محيط تعليمي إيجابي<sup>48</sup>. كما يعدّ إبلاغياً حيث يهدف إلى الإقناع والتأثير اللازمين من خلال اكتشاف المحتوى المعرفي الضروري للتلميذ وتنظيمه وتوصيله بأكثر الطرق فاعلية.

ولذا يعدّ فايريد *fired* التعليم مهنة عاطفية، فالمعلمون غالباً ما يتوقع منهم بشكل عام أن يتسموا وبيدوا مرحين، حتى في الأوقات التي لا يكونون فيها فعلاً كذلك، ويريدون على العكس أن يكونوا في مكان آخر<sup>49</sup>.

وهو ما يذهب إليه هارغريفس *Hargreaves* حيث يعدّ أن التعليم يتضمن كماً هائلاً من الجهد العاطفي، ليس فقط فيما يتعلق بتفعيل الانفعالات بشكل سطحي، كالتظاهر بالخيبة أو بالحماس، ولكن أيضاً العمل بوعي من طرف الذات حتى تصل حقيقة إلى اختبار العواطف الضرورية لأداء العمل<sup>50</sup>.

ويشير تاديك وآخرون *Tadić & al* إلى أنّ المعلم يواجه مطالب عمل متزايدة، كحجم العمل الزائد، وضغط الوقت، والسلوك السيئ من طرف التلميذ، والتفاعلات المشحونة بالعواطف معهم. كما أنّ هناك عوامل أخرى خارج القسم، كالزملاء غير الداعمين، والأولياء غير المتعاونين، والذي يمكن أن يظهر في الشعور بالغضب أو الإحباط<sup>51</sup>.

ويرى لوجاستروم وآخرون *Liljstrom et al* أنّ التعليم عبارة عن ممارسة انفعالية، تتضمن التفهيم العاطفي،

تتعرض للعديد من الضغوطات من مختلف القوى والتيارات "ويتأتى هذا الضغط من العديد من الأسباب، كالاتقادات الشعبيّة، والمطالب المحاسبية العالية، والمستوى العالي من الشعور بالمسؤولية، في حين تتضائل السلطة والمرونة، بسبب المتطلبات القانونية والمالية<sup>44</sup>.

وعلى الرغم من هذا فإن العواطف تعدّ جزءاً لا يتجزأ من التربية بشكل عام، فكلّ المعلمين، والمتعلمين والمديرين، وفي أوقات مختلفة، يقلقون، ويأملون، ويتحمسون، وينزعجون، ويتشككون، ويحسدون، ويكتئبون، ويحبون، ويشعرون بالفخر، ويشعرون بالقلق، ويقنطون، ويصابون بالإحباط، وهكذا<sup>45</sup>.

ولذا فقد قامت العديد من الكتابات والأبحاث لبحث موضوع الجهد العاطفي في التعليم، وهذا منذ الصياغة الأولى لهذا المفهوم من طرف هوشايلد *Hochschild* (1983)، وقد تم تكييف مفهوم الجهد العاطفي في الميدان التربوي، من طرف العديد من الأبحاث والكتابات، ويتم التركيز في هذه الحالة على القوانين والمبادئ والضغوط التي تنشأ عن النظام التعليمي أو الإصلاح التربوي. حيث لا تعدّ العواطف ناتجة فقط عن القوانين والأحكام التنظيمية، ولكن أيضاً كضرورة بالنسبة للمعلمين. ويعرف الجهد العاطفي في السياق التعليمي على أنه "العمليات التي يقوم فيها المعلم بجهد لكبت، أو توليد، أو إدارة انفعالاته، والتعبير عنها وفقاً للمعتقدات المعيارية والتوقعات القائمة حول مهنة التعليم"<sup>46</sup>.

ويرى *Winograd* أن الجهد العاطفي في التعليم يفي بالمعايير الثلاثة التي اقترحتها هوشايلد *Hochschild*، فهي تتطلب أولاً الاتصال وجها لوجه، بين المعلم والآخرين خاصة التلاميذ. وثانياً تتطلب من المعلم توليد حالات انفعال معينة (المتعة، والخوف، والإثارة، أو القلق) في تلاميذه أو فيمن حوله. وثالثاً تتطلب وجود درجة من الرقابة الخارجية على الجهد العاطفي لدى المعلم، في القسم أو المكان التعليمي، والذي يظهر في الغالب على شكل توقعات ثقافية أو معايير مهنية<sup>47</sup>.

ولتوضيح هذا البعد أكثر في الإدارة التربوية، فإنه يحسن تناوله من خلال الأدوار الأساس الموجودة في



العملية التعليمية، كما قامت الدراسة باستكشاف الاستراتيجيات المستخدمة في التنظيم العاطفي وإدارة الخبرات العاطفية، وقد تكونت عينة الدراسة من 15 معلماً (6 ذكور و9 إناث) وقد استخدم الباحث المقابلة شبه المنظمة، وقد وجدت الدراسة أن التعبير المفتوح عن العواطف الإيجابية مثل: المرح والفكاهة والسعادة يعدّ جزءاً لا يتجزأ من الممارسات التدريسية للمعلمين. أما فيما يتعلق بالانفعالات السلبية، فقد رأى المعلمون ضرورة السيطرة على بعض العواطف، والحاجة في بعض الأحيان لإخفائها<sup>55</sup>.

أما فيما يتعلق بالاستراتيجيات المستخدمة في تنظيم عواطفهم، فقد وجدت الدراسة، أن المعلمين يستخدمون استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الخبرات العاطفية السلبية، وهذه الاستراتيجيات قد تطبق سواء قبل ظهور العواطف (مثل وضع حدود انفعالية) أم عن طريق تقبل الوضعية الحالية، وتكييف التوقعات (إعادة تقييم الوضعية أو بالحديث عن العواطف)<sup>56</sup> كما وجدت الدراسة أن إخفاء بعض العواطف السلبية يعود - بعكس نتائج بعض الدراسات - إلى الدوافع الأخلاقية الكامنة في مهنة التعليم (كالاهتمام بالتلاميذ)، والتي تعمل كمحددات لطرق المعلمين في إظهار انفعالاتهم، كما وجدت الدراسة اختلاف المعلمين في قدرتهم على إخفاء بعض هذه العواطف، حيث يجد المعلمون صعوبة في إخفاء الإشارات غير اللفظية للعواطف السلبية، على الرغم من تمكّنهم من إخفاء الإشارات اللفظية لها.<sup>57</sup>

وقام أكين وآخرون Akin et al بدراسة هدفت إلى استكشاف استراتيجيات الجهد العاطفي التي يستخدمها معلمو المرحلة الابتدائية في تركيا، وما إذا كانت مؤشراً دالاً على الاحتراق الوظيفي لديهم. وقد تكونت عينة الدراسة من 370 معلماً من مدارس عامة وخاصة في أنقرة، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين ينخرطون في عواطف حقيقية مع تلاميذهم، وأنّ الإناث أكثر استخداماً لاستراتيجيات التمثيل السطحي والعميق من الذكور، وأنّ معلمي المدارس الخاصة أكثر استخداماً لاستراتيجيات التمثيل الحقيقي والعميق من معلمي المدارس العامة. كما وجدت الدراسة أن الجهد العاطفي يمثل مؤشراً حقيقياً للاحتراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية الأتراك<sup>58</sup>.

كما تعدّ شكلاً من أشكال الجهد العاطفي، نظراً لأنه لا يمكن فصل انفعالات المعلمين عن أهدافهم الأخلاقية وقدرتهم على إنجاز هذه الأهداف، فهي متجذرة في ذواتهم وهويّاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتؤثّر فيها، كما أنها مؤطرة باختبارهم لعلاقات القوة والضعف، والاختلافات والسياقات الثقافية<sup>52</sup>. ونتيجة لذلك، فإنّ المعلّم يتوقّع منه في الغالب كبت العديد من انفعالاته، كالغضب والخيبة واليأس، والذهاب إلى العمل بحماس، على الرغم من كلّ الجوانب السلبية التي قد تعيقه، والتلاميذ يريدون معلماً منضبطاً ولكنه غير تسلطي، بارع ولكنه غير هازئ، معلماً بإمكانه أن يعطي اهتماماً خاصاً لكل تلميذ، والسلوك بعدل من حيث العقوبات والجزاء التي يقوم بها<sup>53</sup>.

أمّا فيما يتعلق ببعض الحالات التي يجب أن يكون فيها المعلم حازماً، أو أن يعطي انطباعاً ما عند التعامل مع بعض الحالات، فإنّ عليه أن يبذل جهوداً عاطفية خاصة، لمعالجة هذه الأوضاع. ومن هنا، فإنّ مهنة التعليم ليست بعيدة من حيث وجود ظاهرة الجهد العاطفي فيها، بل قد تكون من أكثر المهن التي تتضمّن هذا الجهد، ومن هذا المنطلق فقد جرت العديد من الدراسات لاستقصاء هذه الظاهرة، سواء من حيث معرفة آثارها على المعلم والمدرسة بشكل عام، أو من حيث الاستراتيجيات المستخدمة من طرف المعلمين لمواجهتها.

ومن هذه الدراسات دراسة كل من كين ووإيهونغ Qin Zhang & Weihong Zhu<sup>54</sup> على المعلمين الصينيين في المستوى الثانوي، والتي هدفت إلى استكشاف الجهد العاطفي لديهم وعلاقته بالاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجدت الدراسة أن المعلمين الصينيين يقومون بالتمثيل العميق للمشاعر في المرتبة الأولى، ثم التمثيل السطحي ثانياً. كما وجدت أن التمثيل السطحي للعواطف له آثار مؤذية على كل من الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي، بعكس التمثيل العميق الذي كان له آثار إيجابية عليهما. وهو ما يتسق مع الدراسات الأخرى التي وجدت نتائج مشابهة في بيئات عمل أخرى.

وقام كل من سيمون وغاردا Gerda Hagenauer & Simone E. Volet بدراسة حول نظرة المعلمين في استراليا للانفعالات المناسبة وغير المناسبة التي يمكن عرضها في

يعاني العديد من الصعوبات من الناحية العاطفية ، ويعود السبب في هذه النتائج ، إلى كون التعليم الثانوي يتميز بالعديد من الخصائص التي تبعد المعلمين عن تلاميذهم كالعامل الزمني المتمثل في التوزيع الزمني للحصص ، والتخصص الأكاديمي الذي يقوم بتوزيع المعلمين على العديد من الطلاب ، في حين أنّ القرب الفيزيائي والزمني في التعليم الابتدائي ، يجعل من التقارب العاطفي أمراً ممكناً<sup>62</sup>. كما يمكن إرجاع ذلك إلى خصوصيات كل من المرحلتين التعليميتين ، حيث يكون التلميذ في المرحلة الابتدائية في حاجة أكبر للعواطف ، وهو ما يؤدي بالمعلم إلى السعي إلى تقديم هذه الحاجة بالإضافة إلى الحاجة المعرفية ، أما المراهق في المرحلة الثانوية فإنه - في الغالب - يكون في مرحلة مختلفة عاطفياً ، تتسم بالتأزم والصعوبة التي تنشأ عن فترة الانتقال ، ويسهم بُعد الأستاذ الزماني والمكاني عن التلميذ ، وعدم ارتباطه به كثيراً في هذه الصعوبات ، كما أن تأكيدات الإنجاز الأكاديمي التي تكون أكثر أهمية في هذه المرحلة تسهم في ذلك كذلك.

وعموماً فإن دراسة الجهد العاطفي لدى المعلمين يركز على ثلاثة جوانب هي<sup>63</sup>:

- الخاصية التقييمية ، التي يتم فيها تقييم كل من الأدوار السلبية والإيجابية التي يؤديها المعلم ، وهو ما يؤثر عميقاً في تقييم العملية التعليمية ككل.

- الخاصية العلائقية التي ترى أنّ العواطف ظاهرة علائقية ، بدلا من كونها مجرد رد فعل لحظي وخاص ، فهي خبرة تواصلية تتحدد من خلال التقاليد الفردية والثقافية والسياسية في القسم.

- الخاصية السياسية: التي تتحدد من خلال الإمكانيات والقيود والتقاليد الموجودة في السياق التربوي.

#### 4-2- الجهد العاطفي لدى المديرين

تشكل الإدارة ظاهرة عاطفية بالأساس ، حتى أنّ بعضهم يعدّ أن "وظيفة الإدارة تتمثل في إدارة العواطف" حيث تشكل طريقة المدير القيادية مؤثراً مهماً على العواطف في العمل ، ويعرف الجهد العاطفي في هذا الإطار بأنه العمليات والسلوكيات التي يقوم بها المدير ، والتي تهدف إلى

وقام كينمان وآخرون G. Kinman et al بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الجهد العاطفي وكلاً من الاحتراق الوظيفي في أبعاده الثلاثة (الإجهاد الانفعالي ، وتبلد الشخصية ، والشعور بالإنجاز الشخصي) والرضا الوظيفي والدعم الاجتماعي في مكان العمل ، وقد تكونت عينة الدراسة من 1500 أستاذاً في المرحلة الثانوية ، وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الجهد العاطفي وكلاً من الاحتراق الوظيفي في بعدين فقط هما الإجهاد العاطفي وتبلد الشخصية ، وارتباطاً سلبياً مع الرضا الوظيفي. كما وجدت أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين الجهد العاطفي والشعور بالإنجاز الشخصي ، وأن الأساتذة الذين عبروا عن وجود دعم اجتماعي في مكان العمل عبروا عن جهد عاطفي أقل ، وتبدلاً شخصياً أقل ، كما عبروا عن إحساسهم بالإنجاز الشخصي والرضا الوظيفي بصورة أكبر. أما بالنسبة للخبرة ، فإن الدراسة وجدت ارتباطاً إيجابياً بين الجهد العاطفي والخبرة ، حيث أن الأساتذة ذوي الخبرة الطويلة اتجهوا إلى ممارسة جهد عاطفي أكبر ، غير أن هذا الارتباط كان ضعيفاً ، في حين ارتبطت الخبرة إيجابياً مع كل من الشعور بالإنجاز والرضا الوظيفي ، غير أن هذا الارتباط لم يكن دالاً مع الإجهاد العاطفي وتبلد الشخصية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن الدعم الاجتماعي في مكان العمل حمى الأساتذة من التأثيرات السلبية للجهد العاطفي<sup>59</sup>.

كما تناولت دراسة برايان Brian العلاقة بين الجهد الانفعالي والتنبؤ بترك مهنة التعليم لدى المعلمين ، وقد وجدت هذه الدراسة أنّ التنافر في المشاعر ، وهو ما يماثل التمثيل السطحي لدى هوشايلد ، مرتبط إيجابياً بالتنبؤ بترك العمل لدى المعلمين ، كما لم تجد الدراسة اختلافاً بين المعلمين ذوي الخبرة القصيرة والطويلة في التنافر العاطفي والجهد العاطفي ، وكذا الرغبة في ترك العمل<sup>60</sup>. وهو ما توصلت إليه دراسات أخرى ، من أن حوالي 30% من المعلمين يتركون العمل في السنوات الخمس الأولى نتيجة الضغط والاحتراق الوظيفي<sup>61</sup>.

أما فيما يتعلق بالاختلافات الموجودة بين المستويات التعليمية المختلفة في العواطف ، فإن الدراسات تشير إلى أنّ التعليم الابتدائي يعدّ أكثر المراحل التعليمية كثافة من الناحية العاطفية ، في حين أنّ التعليم الثانوي

بها ، والاتصال ، ودور المدير في إرساء المعايير العاطفية ، وتقدير الدعم العاطفي<sup>67</sup>.

ففي دراسة لـ غيزمان GizemÖksüzöglu توصلت إلى أنّ المدير - عن طريق تفويضه لبعض المسؤولين وإقراره سواء بالأداء الإيجابي أو السلبي - يؤدي إلى ظهور مشاعر الثقة والانتماء لدى الأساتذة ، كما أنّ العواطف الإيجابية لدى المعلمين ، وارتباطها بإحساسهم بالثقة وبالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها وبالثقة في المديرين ، إذا ما تمت إدارتها جيدا من طرف المديرين ، فإنها تؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم<sup>68</sup>.

كما يذهب همفري وزملاؤه Humphrey إلى أنّ المدير يمكن أن يكون المصدر الأساس للأحداث العاطفية ، ويمكن له أن يساعد أو يثبط قدرات العمال على التعامل مع الأحداث العاطفية.<sup>69</sup>

وبسبب تعقد هذه الظاهرة في الإدارة بشكل عام ، وعند القائد بشكل خاص ، وارتباطها بالعديد من المتغيرات ، فإن غاردنر وآخرون W.L. Gardner et al قاموا بوضع افتراضات نظرية للأنماط المختلفة للجهد العاطفي التي يتم إظهارها اعتمادا على نموذج اشفلوت ، وكذا المخرجات التي يمكن أن تنشأ من هذا العرض للعواطف في بيئة العمل ، وذلك بالاستناد إلى العديد من الدراسات حول الظاهرة ، ويمثل الجدول التالي أهم هذه الافتراضات والمخرجات الناتجة عنها فيما يتعلق بالمدير:

جدول رقم(1) يمثل طرق إدارة الجهد العاطفي وانعكاساتها على بعض الخصائص لدى القائد والأتباع<sup>70</sup>

رفاهية القائد	الثقة في القائد	شعور القائد بالأصالة	إدراك الأصالة	انطباعات الأتباع	الاتساق مع قواعد العرض	الجهد العاطفي
منخفض	منخفض/متوسط	منخفض	منخفض	منخفض/متوسط	نعم	التمثيل السطحي
منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	لا	
متوسط	متوسط/مرتفع	متوسط	متوسط/مرتفع	متوسط/مرتفع	نعم	التمثيل العميق
متوسط	منخفض/متوسط	متوسط	متوسط/مرتفع	منخفض/متوسط	لا	
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	نعم	العرض الحقيقي
مرتفع	منخفض/متوسط	مرتفع	مرتفع	منخفض/متوسط	لا	للعواطف

المؤسسة ، وأن التمثيل الحقيقي أفضل في هذه النواحي من التمثيل العميق ، بينما كان التمثيل السطحي ذا آثار سلبية على معظم هذه الأبعاد ، خاصة إذا تعارض مع قواعد العرض العاطفي في المؤسسة ، كما يتضح من الجدول السابق أنه

مساعدة الموظفين على تنظيم خبراتهم العاطفية في نفس الوقت الذي تقوم فيه بالحفاظ على الأهداف التنظيمية<sup>64</sup>.

ويحتاج المديرين - بصورة كبيرة - إلى إدارة العواطف التي يعرضونها لموظفيهم ، وليس هذا بالأمر السهل دائما ، فقد كشفت دراسة لوثان وآخرون Luthans et al عن أنّ القادة يحتاجون إلى عرض الثقة والسعادة والتفاؤل على الرغم من أنهم يواجهون نفس الإحباطات ، والعوائق ، والأحداث المخيبة التي تصيب الأتباع ، وعند حدوث هذا فإن القادة يحتاجون إلى تقنيات الجهد العاطفي لاستعادة الثقة ، والسعادة ، والتفاؤل لأتباعهم ، ولزيادة الثقة في أنفسهم أيضا<sup>65</sup>.

إن المديرين الذين يتسمون ويتعاملون بحميمية ، سيؤثرون في الأتباع بشكل مختلف عن المديرين الذي يبدو عابسين ، ويعبرون عن الإنزعاج والغضب. وكما أنّ الجهد العاطفي حاسم بالنسبة لفعالية الخدمات ، فإنه حاسم أيضا لنجاح عملية القيادة. وقد أثبتت البحوث الحديثة أنّ الجهد العاطفي يمكن أن يحسن الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لدى الموظفين ، كما يمكنه أن يقلل من دوران العمل ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام.<sup>66</sup>

وقد تنوعت الدراسات حول ظاهرة الجهد العاطفي في الإدارة ، خاصة فيما تعلق بتأثير العواطف التي يعرضها المدير ، والتبعات العاطفية لعمليات صنع القرار التي يقوم

ويتضح من الجدول أنّ التمثيل العميق للعواطف هو الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية ، سواء لدى الأتباع من حيث انطباعاتهم وثقتهم في القائد وشعورهم بأصالة المشاعر ، أم لدى القائد من حيث تأثيره ورفاهيته وشعوره بأصالة مشاعره ، خاصة إذا اتسق مع قواعد العرض العاطفي الموجودة في

العاطفي، غير أنها تشير بشكل محدد إلى المهارات التي تستخدم أكثر في التفاعلات اليومية الشائعة، كما أنها لا ترتبط بشكل مباشر بأهداف الدعم والإقناع أو التأثير، وبدلاً من ذلك فهي على صلة وثيقة بالتفاعلات التي تبدو عادية؛ كأحاديث المكتب والإشراف. وتتضمن هذه المهارة العديد من الكفاءات اللفظية وغير اللفظية، كالاستخدام المناسب لخصائص الصوت (النغمة، والصوت، ...) وحركات العين، والاستماع النشط. وتعدّ هذه المهارة ضرورية للمدير، فقد أشارت الدراسات إلى أنّ العديد من السلوكيات التي يرى الموظفون على أنها بليدة، كالمضايقات والتسلط، ترتبط ارتباطاً مباشراً بفقدان مهارات الاتصال، بعكس المديرين المجددين لمهارة الاستماع النشط، والكيافة، والاستخدام المناسب لنغمة الصوت المناسبة إذ بإمكانهم التفاعل بطريقة أكثر حساسية، وهو ما يولد الشعور بالانتماء والألفة.

#### 4-3- الجهد العاطفي لدى التلاميذ

تعدّ العواطف مهمة جداً بالنسبة للتلاميذ والطلاب، خاصة في علاقتهم بمعلميهم، فالعديد من علاقات المعلمين بتلاميذهم علاقات عاطفية في طبيعتها، والعديد منهم يصفونها بأنها علاقة حب<sup>73</sup>. وقد أشارت نتائج كثير من الدراسات إلى أنّ تشكيل علاقات قريبة من التلاميذ ينعكس بصورة إيجابية على التلاميذ، وعلى نجاحهم في الدراسة، كما وجدت دراسات أخرى أنّ عزوف التلاميذ عن التخصصات العلمية مع كبرهم في السن- يرجع إلى الجانب العاطفي المستخدم في هذه التخصصات.

وتدلّ هذه الدراسات على الآثار الإيجابية للتفاعلات التي يشكّلها المعلمون على التلاميذ، وعلى مخرجات العملية التعليمية لديهم. حيث تشير نتائج هذه الدراسات إلى أنّ إشراك الجانب العاطفي من التعلم يجعل التلاميذ ينخرطون في العملية التعليمية، ويسرعون في تعلمهم، كما يقيّمون يقظين<sup>74</sup>. وتعدّ العواطف في هذه الحالة عواطف أكاديمية، والتي تعرّف على أنها: "العواطف التي ترتبط مباشرة، بالتعليم الأكاديمي، والتدريس في الصفوف والإنجاز الأكاديمي"<sup>75</sup>، وقد بحثت هذه العواطف في العديد من المتغيرات والأوضاع، كالقسم، والمدرسة، والمستويات التعليمية المختلفة، وغيرها.

كلما كان التمثيل - بغض النظر عن نمطه - متسقاً مع قواعد العرض، كلما أدى ذلك إلى مخرجات أفضل<sup>71</sup>.

كما حدد ساث كابن Seth Kaplan & all أهم المهارات العاطفية المطلوبة من المديرين، لإدارة الجهد العاطفي لدى الموظفين في:<sup>72</sup>

- مهارة التقدير العاطفي: وتشير إلى تقدير انفعالات الآخرين من خلال القدرة على تحديد التعبيرات العاطفية، وتصنيفها ضمن العواطف الخاصة بها، نظراً لأنّ العواطف تحدث بطرق عديدة لفظية وغير لفظية، وهذا يتطلب العديد من المهارات؛ كالقيام بفكّ الرموز التي تحملها مختلف أنواع السلوكيات، وتفسير معانيها وارتباطها مع بعضها.

- مهارة أخذ المنظور: هو القدرة على رؤية العالم بشكل مختلف، وهو يعكس العمليات المعرفية المتعلقة برؤية الأمور وإدراكها بمنظار الآخرين، بينما يشير التقمص العاطفي إلى مشاركة الخبرة العاطفية مع الآخرين. وتكمن أهمية هذه المهارة في قدرتها على قياس منظورات الموظفين وتوجهاتهم، وتقييمها وتفسيرها بما يسمح بإدارة العواطف المناسبة وتوجيهها نحو أهدافها.

- مهارة الدعم العاطفي: وهو القيام بمساعدة الآخرين على إدارة انفعالاتهم ومصدر هذه العواطف، ويتطلب هذا العديد من المهارات اللفظية وغير اللفظية؛ كالدفقة العاطفية، ومهارة الاستماع، والتأثيرات اللفظية وغير اللفظية للحصول على المعلومات، ومساعدة الآخرين على تطوير مفهومهم لذواتهم. وإظهار الرعاية والاهتمام. وتقادي القيام ببعض الأعمال كمحاولة تخفيض آلام الآخرين أو لومهم.

- مهارة العرض العاطفي: وهي القدرة على عرض بعض التعبيرات المفضلة لتحقيق الغايات الاجتماعية المرغوب فيها، وتعتمد هذه القدرة على ميكانيزمات مراقبة الذات وتنظيمها، ويتضمن هذا العديد من المهارات المهمّة، كتحديد ما هو المظهر الخارجي الأكثر فعالية والمناسب للموقف، وتسمح هذه المهارة للمديرين بالاحتراف الفعال لعرض العواطف، وكذا السماح لهم باختيار وتأسيس العروض المناسبة، واستخدام هذه العروض بفعالية.

- مهارة الاتصال: وهي القدرة على النقاش ونقل الرسائل الواضحة. وهي تشبه مهارة الدعم العاطفي والعرض

المرتفعة من الحيوية التي يظهرها التلاميذ تؤثر في حماس المعلمين عن طريق العدوى العاطفية أيضا، كما أن العواطف الأكاديمية لدى التلاميذ يمكنها التأثير في الحكم على نوعية التعليم الذي يقدمه المعلم.<sup>79</sup>

وقد قام سكوت وآخرون Scott Titsworth et al بدراسة لاستكشاف الخصائص التواصلية للمعلم وعلاقتها بكل من الدعم العاطفي، والجهد العاطفي، والالتزان العاطفي لدى التلاميذ، وذلك على عينة متكوّنة من 420 طالبا (280 إناثا و140 ذكورا)، ووجدت أن الخصائص الاتصالية للمعلم؛ وهي المباشرة والوضوح والكفاءة التواصلية ترتبط إيجابيا بإدراك التلاميذ للدعم العاطفي والالتزان العاطفي، كما وجدت الدراسة ارتباطا سلبيا بين كل من هذه الخصائص والجهد العاطفي الذي يمارسه التلاميذ، حيث إنّ المستويات العالية من المباشرة والوضوح والكفاءة التواصلية لدى المعلم، تؤدي إلى التقليل من ممارسة الجهد العاطفي لدى التلاميذ. وقد خلصت الدراسة إلى أنّ السلوك التواصلية للمعلم يرتبط بخبرة التلميذ العاطفية في القسم.<sup>80</sup>

#### خاتمة

إن الجهد العاطفي ظاهرة ذات أهمية قصوى في الإدارة التربوية بشكل عام، وفي العملية التعليمية بشكل خاص، وقد أهملت هذه الظاهرة إهمالا كبيرا، حيث لم تولها الدراسات والبحوث العلمية في الجزائر أو الوطن العربي أهمية كافية، إذ غالبا ما ركزت على نتائج هذه الظاهرة فقط، كالإجهاد والتعب الانفعالي، والاحتراق النفسي، والأمراض النفسية في الميدان التربوي، دون البحث في الظاهرة نفسها، والتي وجدت الدراسات في كثير من الميادين الأخرى أنها على علاقة وثيقة بكثير من المخرجات؛ سواء الإيجابية منها أم السلبية. وقد سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن هذه الظاهرة في الميدان التربوي من الناحية النظرية. حيث بيّنت أهميتها الكبيرة سواء لدى المديرين أم المعلمين أم التلاميذ، وهو ما يستدعي القيام بكثير من البحوث الميدانية، بغرض الكشف الدقيق عنها في محيطنا التربوي الجزائري، والوصول إلى نتائج أكثر موثوقية، ربما تساعد في إنجاز كثير من الأهداف التي لا تزال معلقة.

فقد قام كل من جينين وغرنبر Jennings and Greenberg بمراجعة 180 بحثا حول أهمية الجانب العاطفي في الصفوف الدراسية، وقد خرجا بنتيجة مؤداها أهمية الكفاءات السوسيوانفعالية للمعلمين، في تطوير جو تعليمي داعم والحفاظ عليه، وكذا العلاقات بين التلاميذ والمعلمين.<sup>76</sup>

بل إن الانفعالات تصح ضرورة جدا للتلاميذ لتحقيق الغايات التربوية التي تتضمنها المناهج في الألفية الجديدة، ولذا فإن تورني Tormey يرى أنه لتحقيق أهداف تربية المواطنة العالمية المتمثلة في الفعل الأخلاقي أو الأنشطة الاجتماعية الإيجابية pro-social فإنه يجب إشراك المتعلمين في حياتهم العاطفية، وفي السياقات التي يحيون فيها، والعمل معهم لتطوير علاقات انفعالية مع الآخرين، على مختلف المستويات الفيزيقية، والاجتماعية والثقافية، ومساعدتهم على تطوير لغة انفعالية تؤدي بهم إلى الإحساس بالراحة.<sup>77</sup>

وتدل هذه الأهمية للعواطف لدى التلميذ، على احتمال ممارسة الجهد العاطفي فيها، حيث يمكن للتلاميذ أن يقوموا بجهود لكبت أو إظهار عواطف ما أمام معلمهم، أو المسؤولين في المدرسة، أو أثناء العملية التعليمية، فقد وجدت كثير من الدراسات؛ كدراسة فرنزل Frenzel وباكرون Pekrun وغوتر Goetz أن ضغوط الإنجاز ترتبط ارتباطا إيجابيا بالقلق والغضب، وسلبيا بالمتعة والفخر. كما أنّ المستويات العالية من الوضوح والتنظيم لدى المعلم ترتبط ارتباطا إيجابيا بالمتعة، وسلبيا بالغضب والقلق والضجر واليأس.<sup>78</sup> كما وجدت دراسات أخرى كدراسة بارجين Bergin وموراتيدي Mouratidis وفانستينكست Vansteenkiste علاقة قوية بين الحماس الذي يظهره المعلم في سلوكيات يقوم بها أثناء عملية التدريس؛ كالحركة والتدريب وحركات العين وغيرها، وعواطف التلميذ، بحيث إنها تزيد من متعتهم، وتقلل من الضجر لديهم بشكل مباشر من خلال العدوى العاطفية. فالمعلمون المتحمسون يؤثرون على استمتاع التلاميذ في القسم. وبالعكس فإن التلاميذ أيضا يقومون بالتأثير - بشكل مباشر أو غير مباشر- في العواطف لدى المعلمين، حيث بينت الدراسات أن المستويات

## الهوامش

1. Robert c. solomon, (2008), The Philosophy of Emotions, in Lewis, M. and Haviland, J.M and Lisa Feldman Barrett (Eds), *handbook of emotions*, Third Edition, The Guildford Press, New York , , p 3-16
2. Michalinos Zembylas, (2004) The Emotional characteristics of teaching: an ethnographic study of one teacher, *teaching and teacher education* , Vol20, Issue 2. February , p 185–201
3. Gavriel Meirovich, (2012), Creating a favorable emotional climate in the classroom, *The International Journal of Management Education* , vol10, Issue 3, October , p 169–177
4. Paula M. Niedenthal and Markus Brauer, (2012), Social Functionality of Human Emotion, *Annul. Review of Psychol.* vol.63, January, p259-285.
5. Keltner and Ekman, (2005) , One teacher's identity, emotions, and commitment to change: A case study into the cognitive–affective processes of a secondary school teacher in the context of reforms, *Teaching and Teacher Education* , No. 21, p 917–934
6. Ipid, p 919
7. Jan e. stets and Jonathan h. turner (1993), The Sociology of Emotions, in Lewis, M. and Haviland, J.M. (Eds), *Handbook of Emotions*, The Guildford Press, New York, pp32-46
8. Andreas. Langlotz and Miriam A. Locher (2013) , The role of emotions in relational work , *Journal of Pragmatics*, No.58 , p87--107
9. ipid, p90
10. ipid, p90
11. ipid, p90
12. Jan e. Stets and Jonathan h, op cit, p32
13. Gavin Poynter, (2002) , Emotions in the labour process, *European Journal of Psychotherapy & Counselling*, Vol5 No 3 September, pp, 249,250
14. Arlie Russell Hochschild,( 1979), Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure, *American Journal of Sociology* , Volume 85 Number 3, pp551-575
15. Alicia.a.grandey, (2000), Emotion regulation in the workplacea new way to conceptualize the emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, , vol5, no1, p 95-110
16. نظام موسى سويدان ، (2010) قياس تأثير الجهد العاطفي المبذول من قبل مقدمي الخدمة على مستوى أدائهم (دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة). *مجلة جامعة الأزهر بغزة* ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 12 ، العدد 12 ، ص ص 271-296
17. Alicia.a.grandey op cit, p 69
18. Ipid, p97
19. Ipid, , p96
20. Camelia Truta, (2012) , Emotional labor strategies adopted by school psychologists , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol33.No. 7, pp796-800
21. Arlie Russell Hochschild, op cit, p 563
22. Gizem Öksüzöğlü Güven, (2013), Using Emotion management for motivation in educational organisations: Construction of meaning, experiences and reflections, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 89 , p 129 – 132
23. Gail Kinman.& all, (2011), Emotional labour burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support, *Educational Psychology*, Vol. 31, No. 7, December, p 843–856
24. Dieter Zapf, & all, (2001), Emotion work and job stressors and their effects on burnout, *Psychology and Health*, Vol16:5 , p. 527-545
25. Gavin Poynter, op cit, p250
26. William L. Gardner, & all , (2009), Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?, *The Leadership Quarterly* , No.20 , pp466–482
27. Ipid, pp466–482
28. Ipid, pp466–482
29. Feng-Hua Yang and Chen-Chieh Chang, (2008) , Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, No. 45 , p879–887,
30. William L. Gardner, Opcit, p472

\*الهوية الاجتماعية تشير إلى الجوانب الشخصية للأفراد التي تتحدد تبعاً لعضويتهم في الجماعة ، فعلى الرغم من أن الأشخاص ينتمون إلى

جماعات كثيرة إلا أن بعض الجماعات فقط هي التي يكون لها دور في هذا التحديد:

انظر [https://www.utexas.edu/courses/stross/ant393b\\_files/ARTICLES/identity.pdf](https://www.utexas.edu/courses/stross/ant393b_files/ARTICLES/identity.pdf)

31. Jan E. Stets and Jonathan H. Turner, (2008), The Sociology of Emotions, in Lewis, M. and Haviland, J.M and Lisa Feldman Barrett. (Eds), *handbook of emotions*, Third Edition, The Guildford Press, New York, pp32-46
32. Edward J. Lawler et al, (2014) Emotions and Group Ties in Social Exchange, in Jan E. Stets & Jonathan H. Turner . (Eds), *Handbook of the Sociology of Emotions: Volume II*, Springer Dordrecht Heidelberg, New York London, pp77-101
33. Carolyn Saarni, (2008) The Interface Of Emotional Development With Social Context, in Lewis, M. and Haviland, J.M and Lisa Feldman Barrett. (Eds), *handbook of emotions*, Third Edition, The Guildford Press, New York, pp332-347
- \* تبعاً لجبرت هوفستيد *Geert Hofstede* فإن الثقافات الفردية هي تلك الثقافات التي ينظر فيها الأفراد إلى مصالحهم أو مصالح أسرهم القريبة فقط ، أما الثقافات الجماعية فهي الثقافات التي ينتمي فيها الأفراد منذ الميلاد ، إلى جماعات أكبر كالعائلة الكبيرة ، الجماعات ، القبيلة ، والتي توفر لهم مستوى من الحماية في مقابل الولاء المطلق.
34. Michalinos Zembylas, op cit, p 185–201
35. Alicia Grandey, op cit, p106
36. Paul A. Schutz & Jessica T. DeCuir, (2010), Inquiry on Emotions in Education, *Educational psychologist*, N 37, p125–134
37. Alicia Grandey, op cit, pp106-107
38. Feng-Hua Yang & Chen-Chieh Chang, op cit, pp879–887
39. Ipid, pp879–887
40. Nuran Bayram, & all, ( 2012 ), Emotional Labor and Burnout at Work: A Study from Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* No.65, p 300 – 305
41. Alicia.a.grandey, op cit, p105
42. Alicia.a.grandey, op cit, p105
- \* قامت معظم الأنظمة التربوية العربية بإصلاحات لأنظمتها التربوية مع بداية الألفية الجديدة.
43. Andy Hargreaves, (2000) Mixed emotions: teachers' perceptions of their interactions with students, *Teaching and Teacher Education*, No. 16 , p 811-826
44. Miche`le J. Schmidt, (2010), Is there a place for emotions within leadership preparation programmes?, *Journal of Educational Administration* Vol1. No 48. 5. pp. 626-641
45. Andy Hargreaves, op cit, 811-826
46. Hongbiao Yin, (2012) Adaptation and validation of the Teacher Emotional Labour Strategy Scale in China, *Educational Psychology*, Vol. 32, No. 4, July, p452
47. Ipid, p452
48. Qin Zhang and Weihong Zhu, (2008), Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education, *Communication Education*, Vol. 57, No 1, January, pp137- 45
49. Andy hargreaves, (1998), the emotional practice of teaching, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 14, No. 8. pp835-854
50. Ipid, P840,
51. Maja Tadić, & all, (2013), Work happiness among teachers: A day reconstruction study on the role of self-concordance, *Journal of School Psychology*. No 51 , p 735–750
52. Feryal Cubukcu, ( 2013 ) The significance of teacher's academic emotions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No70 , p 649 – 653
53. Ugur Akın , (2013), Emotional labor and burnout among Turkish primary school teachers, *The Australian Association for Research in Education*, Inc, p 1-15
54. Qin Zhang & Weihong Zhu, op cit, pp. 105\_122
55. Gerda Hagenauer & Simone E. Volet, (2013), I don't hide my feelings, even though I try to" Insight into Teacher Educator Emotion Display, *Australian Education Research*, p 1-14
56. Ipid, p13
57. Ipid, p14

58. Ug̃ur Akın , op cit, p 1-15
59. Gail Kinman.& al. op cit, p 843–856
60. Brian K. Richardson , & all (2008), Examining Teacher Turnover in Low-Performing, Multi-Cultural Schools: Relationships among Emotional Labor, Communication Symmetry, and Intent to Leave, *Communication Research Reports*, Vol. 25, No. 1, February, pp. 10–22
61. Qin Zhang & Weihong Zhu, opcit, p106
62. Andy Hargreaves, op cit,p825
63. Michalinos Zembylas, op cit. p185–201
64. Seth Kaplan, & all, (2013), The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model, *The Leadership Quarterly*, p 4
65. Gerald F. Burch & all, (2013), How great leaders use emotional labor: Insights from seven corporate executives, *Organizational Dynamics*, No. 42 , p 119—125
66. Ipid, pp119—125
67. Seth Kaplan, & all, op cit, p 1-18
68. Gizem Öksüzöğlü, op cit , p 129-132
69. Seth Kaplan, & all, op cit 1-18
70. W.L. Gardner et al. (2009) Emotional labor and leadership: A threat to authenticity, *The Leadership Quarterly*, No.20 , p466–482
71. Ipid, , p474
72. Seth Kaplan, & all, op cit, pp10,12
73. Andy hargreaves, op cit, P 840
74. Demetriou& all ,( 2009), The role of Emotion in teaching: are there differences between male and female newly qualified teachers' approaches to teaching?, *Educational Studies*, Vol. 35, No. 4, October, p 449–473
75. Maja Tadić, & all, op cit, p 735–750
76. Ipid, p 735–750
77. Róisín Corcorana, and Roland Tormey , (2010). Teacher education, emotional competencies and development education *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No. 2, p 2448–2457
78. Cited in Thomas Goetz & all , (2013). *Characteristics of teaching and students' Emotions in the classroom: Investigating differences across domains*, *Contemporary Educational Psychology*, No.38, p 383–394
79. Ipid, p 384
80. Scott Tittsworth & all, ( 2010), Emotion in Teaching and Learning: Development and Validation of the Classroom Emotions Scale, *Communication Education*, Vol. 59, No. 4, October, pp. 431\_452