

Received on (14-08-2022) Accepted on (30-10-2022)  
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.4/2023/23>

## The Role of Motivation and Evaluation the Performance of Activating Positive Emotions among Palestinian Ministry of Education Employees

Huda A. Salameh <sup>\*1</sup>

College of Graduate Studies - Arab American University – Palestine<sup>\*1</sup>

\*Corresponding Author: [Hudaahmad949@yahoo.com](mailto:Hudaahmad949@yahoo.com)

### Abstract:

The study aimed to recognize the role of motivation and performance evaluation in activating positive emotions among Palestinian Ministry of Education Employees, using the descriptive methodology by distributing a questionnaire to 300 staff, The study results: show all the averages of positive items of motivation and performance evaluation came in intermediate to low level. In the positive stimulus, "direct officials support positive innovations." relative weight (62.67%). The lowest score item "Promotion within the Ministry is fair", with a relative weight (40.13%) which considered low score. The item "I am satisfied with last year's performance evaluation", took the first rank with a relative weight (64%). "The performance appraisal model takes into account the psychological factors surrounding the work." It got the lowest ranking, at a relative weight (47.39%) with a low score. A statistically significant correlation at the indicative level ( $\alpha \leq 0.05$ ) to the stimulus axis and performance assessment in activating positive emotions, and statistically significant differences were found ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the stimulus axis and performance assessment in activating positive emotions attributable to the gender variable and the male interest, The absence of statistically significant differences at the indicative level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of motivation and performance evaluation in activating positive emotions is attributable to variables (scientific qualification, years of experience, job title).

**Keywords :** Motivation, Performance Evaluation, Emotions, positive Emotions.

### دور التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

هدى أحمد سلامة<sup>1</sup>

كلية الدراسات العليا-الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين<sup>1</sup>

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التحفيز وتقييم الأداء تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، باستخدام المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على عينة عشوائية قوامها (300) موظف، ومن أهم النتائج: أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الإيجابية في مجال التحفيز ومجال تقييم الأداء جاءت بدرجات بين المتوسطة والقليلة. وفي التحفيز الإيجابي جاءت بالمرتبة الأولى عبارة "يدعم مسؤولي المباشر الإبداعات الإيجابية"، بوزن نسبي (62.67%)، وبدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقرة "تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل"، بوزن نسبي (40.13%) ودرجة ضعيفة، وحصلت الفقرة "أشعر بالرضى عن تقييم أدائي للعام الماضي"، الترتيب الأول بوزن نسبي (64%) أما فقرة "يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل." فقد حصلت على أدنى ترتيب، بوزن نسبي (47.39%) وجاءت بدرجة قليلة، وظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

**كلمات مفتاحية:** التحفيز، تقييم الأداء، العواطف، العواطف الإيجابية .

## مقدمة:

تواجه العديد من المؤسسات الكثير من التحديات والصعوبات، التي فرضتها طبيعة المرحلة الحالية ويمر بها العالم أجمع، من تغيرات متسارعة، وأصبح التركيز الحالي على مدى كفاءة التعليم، مما يقع على وزارة التربية والتعليم مسؤوليات تجاه تحقيق التكامل بين الإمكانات المتاحة، لإحداث تغييرات ملموسة تلائم المستجدات الحاصلة بصورة مستمرة. ومنها التركيز على الكوادر، سواءً عند الاختيار أو التدريب والتطوير أثناء ممارستهم مهامهم. (الشمري، 2021م). كون العنصر البشري الدعامة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وأنشطتها، ولا زالت المؤسسات تبحث في كيفية جعل موظفيها تقدم أفضل ما لديهم لصالح المؤسسة؛ لتحقيق النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة (دراذكة، والقرشي، 2014م). ويأتي دور الإدارة في المؤسسات باتخاذ قرارات تحفيزية، سواءً منح مكافآت، أو ترقيات، أو توظيف، أو تنقلات، أو تحديد الاحتياجات التدريبية؛ وكل ذلك لا يتم إلا بتفعيل نتائج تقييم الأداء الوظيفي، الذي يُرسي مبدأ الشفافية في عملية التقييم؛ أما غياب التقييم فيؤدي إلى وعدم تطوير العمل وتصبح مستويات الأداء ضعيفة، وانتشار السلوكيات السلبية ومستوى الرضا الوظيفي منخفض. (رجم، ومناصرية، 2018م).

والعواطف متواجدة في حياة الإنسان؛ فهي موجودة في كل مكان ولا يمكن تجاهلها، سواء كانت شخصية أو مرتبطة ببيئة العمل، والتعبير عنها يُعتبر أمراً طبيعياً طالما في حدود القانون واحترام الآخرين، ولا يُعتبر هذا مخالفاً للمهنة، ولا يوجد طريقة موحدة لردات فعل للجميع، حتى لو تعرض أكثر من شخص لنفس الموقف، فلكل شخص طريقته الخاصة للتعبير عنها، ولا علاقة لقوة أو ضعف الشخص؛ فهو أمر نسبي يختلف من شخص لآخر، ومن جيل لآخر، فالعواطف تمثل مرتكزاً أساسياً في حياة ووجود البشر، فهي التي تدفعهم وتحركهم، وهي أيضاً مصدر سعادتهم وآلامهم، ولكنها لا تعمل بذاتها، ولا تتغير من تلقاء نفسها، فهناك من يُحركها، وتؤكد دراسة (Robins & St-Aubin, 2021) على أن العواطف المؤثرة في مكان العمل، تقسم إلى سلبية وإيجابية، بناء على كيفية استخدام هذه العواطف، ومن العواطف الإيجابية: (الإثارة، الإشباع، الإنجاز، السعادة، الثقة، الإلهام، الفضول، التمكين)، أما العواطف السلبية فمنها (الغضب، الدفاع، الإحباط، نفاذ الصبر، ضغط عصبي، عدم الثقة بالنفس، انعدام الأمن). وترى McLaren (2021) أنه عادةً ما يتم إهمال العواطف في العمل، أو التقليل من شأنها، أو قمعها، بالرغم من وجودها وأثرها الكبير، للوصول إلى الرفاهية في بيئة العمل، وقد صنفت الموظفين إلى أربعة أنواع، اعتبرتهم كأحجار أساسية في كتابها وهم:

1- المحرضون: ويتصرفون بمشاعر غير مرحب بها.

2- السفراء: يبادرون في تدريب الموظفين الجدد، ويرحبون بهم.

3- المتواصلون: يطورون العلاقات في مكان العمل، ويحاولون المحافظة عليها.

4- صانعو السلام: يحاولون تهدئة العلاقات المضطربة بين الموظفين.

وترى الباحثة أن دور المدير يأتي في معرفة كيف يُعبر كل موظف عن عواطفه، للتحكم بها وإدارتها وتنظيمها، وعليه التمييز بين الأوقات التي يُمكن السماح له بالتعبير عنه، أو قمعها، ويعكس ذلك أيضاً من خلال تقييم أداء عادل ومهني والتحفيز، فإن لم يُشبع حاجاتهم؛ فالنتيجة تكون جو العمل مليء بالتوتر والقلق، والإحباط، بدلاً من السعادة والالتزان النفسي.

وتقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بجهود مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية-التعلمية، فانطلقت أهدافها مستقلة بإطار أهداف التنمية المستدامة 2030- وخاصة الهدف الرابع (التعليم الجيد) والغايات التي يتضمنها، ولتحقيق أهدافها في التعليم وأهمها "مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية" ومن أولوياتها هو التعليم الجيد (وزارة التربية، 2017).

وهذا ما تؤكدته دراسة بلبخاري، 2018، في توصياتها بوضع نظام تحفيزي مبني على مبدأ المكافأة المشروطة بالإنجاز، ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي لمناصب أعلى بالسلم الوظيفي.

أما دراسة بن (Bin,2022) فإنها تؤكد على أن هناك من خلال خمسة عواطف أساسية في العمل: (الحزن والخوف والاشمئزاز والفرح والهدوء)، وقد أوصت بوضع خطط واضحة وعملية لتوجيه عواطف الموظفين السلبية، إلى الإيجابية. مشكلة الدراسة: يمكن ملاحظة العديد من المشكلات التي تواجه الموظف في القطاع الحكومي الفلسطيني، التي تؤثر على أدائه، وقد لمست الباحثة من خلال عملها في وزارة التربية والتعليم، بأهمية البحث في دور التحفيز ونموذج تقييم الأداء المؤثرة على العواطف الإيجابية، وقد أجريت مقابلة استكشافية ل (13) من موظفي وزارة التربية موزعين كالتالي (مدير عام، رئيس قسم، مساعد إداري) بواقع واحد لكل من الفئات السابقة، ومشرف عدد (4) سكرتيرة عدد (1)، ومحاسب عدد (1) والهدف من عملية الاستكشاف هذه هو الاطلاع على آرائهم في بيئة العمل النفسية في وزارة التربية والتعليم، وكانت النتيجة هي أن (80%) من هؤلاء أكدوا معاناتهم من جو عملي وبيئة نفسية غير صحية، وأكد (15%) من المتبقين أنهم عانوا يوماً من مثل هذه البيئة، و(5%) فقط أشادوا ببيئة العمل وأجوائها حيث رأوا أن هناك بيئة صحية ونفسية وأنها تفتح الباب أمام التعاون والتنافس الإيجابي، وحين حولت الباحثة هذه النسب إلى أرقام، وجدت أن (1) من كل (20) موظفًا راضٍ عن جو العمل وظروفه النفسية والعاطفية، هكذا وجدت الباحثة نفسها أمام واجب ضميري إلى جانب كونه حاجة موضوعية لمؤسسة عملت وما زالت فيها، يمكن أن تبحث في هذه المشكلة بهدف التخفيف منها كمشكلة لا بد من التعمق في بحث أسبابها ودوافعها باعتبارها نتيجة لا سببًا، مثلًا الغضب أو الإحباط أو التوتر ليسوا مشكلة بذاتها، بل هم نتيجة لموقف دفع أو أوصل الموظف إلى حالة الغضب أو التوتر أو الإحباط، وبعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات، لاحظت الباحثة تركيزها على أهمية الحوافز فقد ركزت رجم وآخرون (2019م) على أثر نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي على أداء العاملين، ودراسة رجم ومناصريه (2018م) التي ركزت على واقع تقييم أداء حيث خرجت بنتائج منها عدم توظيف نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والترقيات، مما يُثير عواطف الموظف السلبية كالغضب والإحباط. الخ، ودراسة بن بوقرين، وبوفاتح، (2016) التي بينت أن بيئة العمل النفسية والاجتماعية في المنظمات، لها أهمية كمصدر من مصادر الخطر على التوازن النفسي والاجتماعي للعامل، إلا أنه ومن الملاحظ قلة الدراسات التي تركز على دور التحفيز وتقييم الأداء على العواطف الإيجابية داخل وزارة التربية والتعليم، الأمر الذي يُعد فجوة في هذا الجانب البحثي، ورغبة الباحثة في إلقاء الضوء عليه، وتماشياً على ما تم ذكره؛ تتبثق مشكلة الدراسة من أهمية التحفيز وتقييم الأداء على عواطف الموظفين الإيجابية، حيث تدفع الموظفين إلى القيام بدورهم على أحسن وجه، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور الحوافز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. ما دور التحفيز في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم؟
2. ما دور تقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)؟

#### فروض الدراسة:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

#### أهداف الدراسة: سعت الدراسة للكشف عن:

1. دور التحفيز في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. دور تقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
3. دلالة العلاقة احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية.
4. دلالة الفروق احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

#### أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: يُعتبر هذا الموضوع من المواضيع العلمية الحديثة، حول التحفيز وتقييم الأداء المثيرة للعواطف الإيجابية، ويُمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

#### الأهمية النظرية:

- وصف ما هو متبع في وزارة التربية من نظام تقييم الأداء والحوافز مما قد يساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف وتدعيم نواحي القوة من قبل متخذي القرارات التربوية.
- كما تُضيء هذه الدراسة جوانب هامة للتحفيز وتقييم الأداء ودورها في تفعيل العواطف الإيجابية، وبالتالي تُعتبر لبنة أساسية تُضاف إلى البحوث السابقة، ونقطة انطلاق للمزيد من إجراء البحوث المستقبلية عن الحوافز وعلاقتها بالعواطف.
- كما أنّ هذه الدراسة كونها الوحيدة (في حدود علم الباحثة) التي تسلط الضوء على موضوع الحوافز وتقييم الأداء التي تُفعل العواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

#### الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل أن تقدم الدراسة إطارًا علميًا، يمكن استفادة الجهات ذات العلاقة بالإمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالتحفيز المعنوي وتقييم الأداء، وتفعيلهما للعواطف الإيجابية، وتعزيز الحوافز الإيجابية، حيث تزود صانعي القرار باقتراحات يمكن تطبيقها في بيئات العمل.
- يمكن للدراسة في ضوء نتائجها وما ستقدمه من معلومات ومقترحات أن تسهم في إقناع الجهات العليا وأصحاب القرار؛ بضرورة تبني نظام لتحسين بيئة العمل النفسية وذلك بتفعيل الحوافز وتطوير نموذج تقييم الأداء الوظيفي، لتفعيل للعواطف الإيجابية لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعددهم (1969).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة من تاريخ 2022/4/1 حتى تاريخ 2022/8/1.
- الحدود المكانية: مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمديريات في المحافظات الشمالية.
- الحدود الموضوعية: التحفيز وتقييم الأداء والعواطف الإيجابية.

## الإطار النظري:

إن استراتيجية التحفيز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم، فقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها، واهتمامها لأهم مورد تملكه، وهو العنصر البشري، الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كمًا ونوعًا لزيادة فعاليتها، ولتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وتميز. (شريف، وبو عزيز، 2022)

**التحفيز:** هو مجموعة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، (بلبخاري، 2018م)، وهو "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل، ويمكن أن تكون حوافز مادية متصلة بالأجر، أو زيادة الراتب، أو أية منافع مادية أخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة". (درادكة، والقرشي، 2014م) ويعرفه رجم وآخرون (2019م): "مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين الإنسانية مما يزيد كفاءة أدائهم للعمل نحو الأفضل، وتحقق المؤسسة أفضل النتائج بتكاليف ووقت أقل".

إن الهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة إنجاز العاملين؛ فهي تتعكس بصورة إيجابية على نفسية الفرد بارتفاع روحه المعنوية، وحرصه على زيادة الإنتاج، كما أنها تطرد شعوره بالإحباط (درادكة، والقرشي، 2014م).

**أهمية الحوافز:** 1- المساهمة في اشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية. 2- تعزيز التناسق بين إعادة تنظيم منظومة أولويات احتياجات الموظفين، وأهداف المؤسسة وقدراتها على تلبية مطالب موظفيها. 3- المساهمة في تحريك سلوك الموظفين وتعزيزه، أو توجيهه، أو تعديله، أو تغييره، أو إلغائه. 4- المساهمة في الحد من تفسيرات الموظفين التي غالبًا خاطئة، وتولد مناخًا ملبدًا بسوء الفهم والعداوة والسلبية؛ مما ينعكس سلباً على المؤسسة وموظفيها. 5- تنمية طاقات الموظفين الإبداعية والابتكارية؛ لضمان ازدهار المؤسسة (مصبح، 2016م) 6- تعديل أنماط السلوك، مما يؤدي إلى أنماط جديدة، مبنية على الرضى الوظيفي، وغالبًا ما يربط الموظف بين نظام الحوافز بالأجور والأداء المباشر (رجم، وآخرون، 2019م).

## أنواع الحوافز:

1 - **الحوافز المادية:** هي مقدمة مقابل جهد معين أو أداء متميز، وعادة ما تكون أموالاً نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات. (مصبح، 2016م) وهي كل ما يُدفع للموظفين على شكل نقدي أو عيني بشكل مباشر أم غير مباشر، مثل: (العلاوات، والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي... الخ)، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وخاصة في الدول النامية (خضير، 2014م) وهو الأكثر استخداماً، والأكثر تأثيراً، فالأجور والرواتب من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان ويُعتبر حافزاً على العمل.

2- **الحوافز المعنوية:** التي تشبع الحاجات الذاتية، والمرتبطة بالحالة النفسية السلوكية للموظفين بهدف رفع معنوياتهم، وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولها تأثير في بعض الأحيان أكثر من الحوافز المادية، ولها أشكال مختلفة أهمها: شهادات تقديرية أو رسائل شكر أو تسجيل أسماء المميزين على لوحة الشرف في المؤسسة. اشراك الموظفين بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة، ورسم سياستها واتخاذ قراراتها. توسيع عمل الموظف؛ بإضافة مهام جديدة ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري، مما يزيد الرغبة في العمل والقضاء على الروتين. الترقية وتحقيق مكانة وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية. (مصبح، 2016م).

**معوقات التحفيز:** كثرة السياسات، التوقعات غير الواضحة عن الأداء، القواعد غير الضرورية التي يجب اتباعها. الاجتماعات غير المقيدة. حجب المعلومات. تقديم النقد المباشر بدلاً من التعليقات البناءة. قبول الأداء المنخفض. المعاملة بشكل غير عادل. الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الأفراد (قطناني، 2014م).

ويؤكد الكعكي والنصير (2021م) أن وجود التمر الإداري في بيئة العمل يؤدي إلى بيئة غير محفزة يسودها الشللية وانخفاض مستوى الأداء، وغياب التقويم الموضوعي للأداء، منها: (حجب فرص التميز وتجاهل تحفيز المتميزات أو الثناء عليهن، حجب المعلومات الضرورية لإنجاز العمل، وعدم تطوير مهارتهن ومنعهن من الالتحاق بالدورات التدريبية، إضافة لتصيد الأخطاء، ونقد

آراء الموظفين غير المتوافقة ووجهة نظر القائدة، والتقليل من قيمة الأعمال المنجزة)، ولمعالجة ذلك يجب الابتعاد عن النمط القيادي المائل للتسلط، وإعادة النظر في الترشيح للمناصب القيادية، والقضاء على المحسوبية، ودعم العلاقات الودية، وإتاحة الفرصة أمام الجميع للتدريب، وضع سياسة واضحة ضد التتمر الإداري وتصميم قنوات اتصال مع الإدارة العليا لكشفه. وقد اهتم قانون الخدمة المدنية الصادر عن ديوان الموظفين العام، بتحفيز الموظفين فجاء في الفصل الأول منه المادة رقم (1): تعريف الترقية، "أن الترقية هي منح الموظف درجة أعلى من درجته". والمادة (5) التي تنص على مهام وحدة شؤون الموظفين، منها: "متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها"، وإجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموظفين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين". الموقع الرسمي لديوان الموظفين العام. أما مادة (37) فإنها تنص على منح الموظف الذي يحصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن اسمه في لوحة مخصصة لذلك". أما وزارة التربية فقد اهتمت أيضًا بالتحفيز والترقيات فقد ورد في دليل الأنظمة والتعليمات الصادر عنها لعام (2022)، تحت عنوان شروط النقل إلى الوظائف الإشرافية وهي:

- نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة إشرافية تتولى الإشراف على الموظفين وما يتبع ذلك من مراجعة أعمالهم والقيام بالعمليات الإدارية والتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة من الناحيتين الإدارية والفنية وما يستلزمه ذلك من اتخاذ الإجراءات وفقاً للواجبات والمسؤوليات الوظيفية".
- وجود شاغر للوظيفة على الهيكل التنظيمي.
- الإعلان عن الوظيفة.
- أن يكون المتقدم للوظيفة المععلن عنها تنطبق عليه شروط شغل الوظيفة الشاغرة.

### تقييم الأداء

عرّفه رجم ومناصريه (2018م) "تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة" ويُعرّفه خضر (2008م) "عملية اصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المؤسسة، ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة، أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وغيرها من القرارات. ويُعرّفه الشمري (2021م) بأنه "نموذج يُستخدم لتقييم الأداء، ويمثل دور الوسيط بأبعاده الثلاث وهي (القدرات، والتحفيز، والمشاركة)، ويُقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها الموظف".

أهداف عملية تقييم الأداء: الهدف الرئيس هو الحصول على معلومات واقعية، وصادقة، عن أداء وسلوك الموظفين، لزيادة كفاءته أما الأهداف الجزئية فهي: 1- معرفة المستوى العام لأداء جميع الموظفين بالمؤسسة. 2- معرفة أسباب تدني مستوى الأداء. 3- تحسين عملية الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمؤوسين. 4- توظيف البيانات حول أداء الموظفين في عمليات (النقل، والتدريب، والترقيات...) لصالح المؤسسة. 5- تزويد الموظفين بتغذية راجعة حول أداء الموظفين لمساعدتهم في التطور المستمر (رجم، ومناصريه، 2018م). 6- رفع الروح المعنوية؛ وذلك عندما يشعر بأن جهده موضع تقدير من قبل الإدارة. 7- الرقابة على قدرات الرؤساء الإشرافية بمتابعة نتائج التقارير المرفوعة للإدارة العليا. (خضر، 2008م) 8- مواكبة المستجدات، وتقديم أداء متميز. وخلق بيئة جاذبة. 9- الوقوف على جوانب الضعف ومعالجته. 10- تعديل معايير التقويم لتلائم معطيات العصر، (الشمري، 2021م).

ونرى أن الهدف الحقيقي لتقييم الأداء هو تحسين وتطوير مستوى أداء الموظف، وتحديد نقاط ضعفه أو احتياجاته والعمل مع الدوائر المختصة؛ لمساعدته على تلافياها، وذلك يساعد على التنبؤ المستقبلي لمستوى أدائه، ومستوى العمل الذي ينجزه بالمستقبل، وتبرز أيضاً أهميتها من خلال تطور مهارات الموظف، لزيادة إسهامه في رفع مستوى المؤسسة وتقدمها وتحقيق النتائج المخطط لها.

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

تخصيص علامة الموظف بناءً على مهام المحددة ببطاقة الوصف الوظيفي، وتوثيق أبرز أعماله ونجاحاته وإخفاقاته. ويأتي دور المسؤول المباشر الأعلى بالاطلاع على نتائج التقييم، ووضع الملاحظات والتوصيات، ورصد مواطن القوة والضعف، لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، أما دور الموظف فيكون: بالموافقة حال قبوله للعلامة يوقع على النموذج، أو التظلم: إذا رفضه، ضمن مدة محددة، مرفقاً الوثائق اللازمة لدعم موقفه. وتُشكل لجنة التظلمات؛ لدراسة التظلم، والسماح للموظف ومسؤوله المباشر، ومراجعة ملفه السابق، ومن ثم إصدار القرار إما إبقاء العلامة كما هي أو رفعها، أو تخفيضها.

**مشكلات تقييم الأداء:** لا تخلو عملية تقييم أداء من مشكلات وتحديات ومن أهمها: وجود لبس وعدم وضوح المعايير فيها، مما يسمح باختلاف التي يُمكن أن تُعطى لها. التحيزات الفردية الناتجة عن العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس (خضر، 2008م)، أو قد يكون للعواطف تأثير على التقييم. لذا يجب معرفة مصادر التحيز، وعلى المُقيم الاحتفاظ بمذكرات يسجل ما يقوم به الموظف أولاً بأول.

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

#### **العواطف:**

يعرفها جثير (2014م) "مشاعر مرجعية للذات، خاصة بخبرات الشخص، والحالات العاطفية تشير إلى عواطف أساسية مثل الفرح والحب والغضب وعواطف اجتماعية كالخجل والشعور بالذنب والغيرة". ويرى جاي وحفيظ ومحمد وأمير (Chai, et al. 2017) أن العواطف هي "مجموعة معقدة من التفاعلات الذاتية، تتوسطها الأنظمة العصبية والهرمونية، تؤدي إلى الإثارة العاطفية، فتُحفز السلوك الذي عادةً ما يكون معبراً وموجهاً وقابلاً للتكيف. وأن كل عاطفة لها نغمة شعور مميزة ومهمة يُصدرها الدماغ، ولها دور في التفاعلات والسلوكيات، مما يمكن أن تُعزز أو تُعيق سلوك معين. وأشار غرير والعدوان (2022م) أن العواطف يتم التعبير عنها بشكل مباشر أو غير مباشر مثل (الغضب، والحزن، والسعادة)، ويرى شرف والدمرداش (2017م) "أن العواطف المرتبطة بنا، والطريقة التي نُعبر بها، لا يمكن أن تكون بتلقائية، وإنما هي نتاج لمعايير وشعائر اجتماعية منظمة، ونحتاج إلى تعلم كيفية أُنحد من الشعور بلحظة معينة، وإدارة العواطف بصورة ناجحة"، وقد تتأثر عواطف القادة في عملية صنع القرار بأربعة أمور: أولاً: القرارات: وهي نتيجة التفاعلات بين العواطف والإدراك. ثانياً: لحظة اتخاذ القرار: يكون للعواطف تأثير واسع يمكن التنبؤ به على عملية صنع القرار. ثالثاً: قبل اتخاذ القرارات، للفروق الفردية تأثير على عواطفه القادة. رابعاً: الاستجابات السلوكية بعد القرار: تثير عواطف، مثل (الندم والشعور بالذنب والعار) مما تؤثر على الدورة التالية من عملية صنع القرار. (wang, 2020)، وقد صنف بن (Bin, 2022)، أبعاد العواطف إلى ثلاثة: (الإيجابية، الحيادية، السلبية) من خلال خمسة عواطف أساسية: (الحزن والخوف والاشمئزاز والفرح والهدوء)، ويقسم الموظفين في المؤسسة إلى نوعين، الأول منفتح ويمكنه التعبير عن مشاعره فيظهر عدم رضاه، والثاني الانطوائي، الذي يتوجه إلى لوم ذاته، وقد ذكر لوبز و موق (Lopez, & Mccag, 2019) أن هناك عواطف استباقية وأبرزها (الغضب، التعاون، السعادة)، والمواجهة تؤدي إلى تنظيم العواطف والشعور بالسعادة. وعلى المنظمة إدارة العواطف، لأن العواطف السينة معدية في العمل.

ومن أهم الاستراتيجيات التي تحقق الصحة النفسية والسعادة والرضا للموظفين كما ذكرها بوعالية، (2018م) ص 253:

- إزالة عوامل القلق والتوتر التي يعانيتها الموظفون في العمل، وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم، وذلك بتدريبهم وإعدادهم للقيام بالأعمال المختلفة؛ فإن هذه العوامل لا تؤدي إلى قلة الإنتاج وتعطيل العمل فقط، بل إنها تؤدي أيضاً إلى ضعف القدرة على بذل الجهد والمثابرة وضبط الانتباه، مما يؤدي إلى أضرار جسيمة.
  - تكوين علاقات إنسانية بين الموظفين والإدارة العليا، وخلق الوعي لدى الإدارة العليا بأهمية ذلك، مما لها الأثر الكبير على صحة الموظفين النفسية، وعلى إنتاجهم.
  - وضع سياسة لتدريب الموظفين وإعدادهم للأعمال المنوطة بهم باستخدام الوسائل النفسية المختلفة التي تجعلهم يقدمون أحسن الإنتاج بأقل جهد ممكن.
  - ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية؛ من أهدافها دراسة مشكلات الموظفين، والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم، من أجل وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- من الطبيعي اختلاف الناس في قدراتهم، فقد يكون البعض ذكياً ويتمتع بقدرات عصبية تمكنه من معالجة حالاته مثل القلق الذي ينتابه، والرجال متوازنون اجتماعياً، ومرحون، ولا يميلون إلى الاستغراق في القلق، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وراضون عن أنفسهم وعن الآخرين، أما النساء فهي تميل إلى التمعن في الأفكار ودوافعها، وإلى القلق والتأمل والشعور بالذنب، ( جولمان، 2000) وعلى المؤسسة تفهم اختلاف الاستجابات العاطفية للموظفين ومراعاة متطلبات كل حالة؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وإحساس أكبر بالإنجاز ومشاركة الفريق. (Chanda, 2014). وعليهم معاملة الناس باحترام وكرامة، بغض النظر عن رتبهم، وعلى المسؤولين أيضاً تقدير جهود الموظفين والتواصل معهم بكلمات لطيفة نابغة من القلب، التي تُظهر تواضعهم، مما يخلق النوايا الحسنة والثقة بينهم. وحرور المسؤولين يخلق أعداء لهم في مكان العمل (Nargunde, 2013).
- وترى الباحثة أن العواطف صفة مزاجية مكتسبة من مؤثرات خارجية، ولا يمكن تغييرها من خلال تغيير أفكار الشخص، وكلما كان لدى الشخص القدرة على إدارة أفكاره، استطاع التحكم بعواطفه.
- من العرض السابق يتضح أنه على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، وزيادة قدراتها لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة، عليها الاهتمام بالجوانب العاطفية والنفسية لمرووسياها، وذلك بالاهتمام بتقييم الأداء عادل ونزيه مبني على منهجية علمية مهنية دون تحيز أو محاباة أو مصالح شخصية، وربطها بنظام حوافز بنوعيه المادي والمعنوي مثل الجوائز والترقيات، وشهادات التقدير، والمدح أمام المسؤولين.. الخ. مما يزيد من الشعور بالسعادة والأمان والانتماء للوظيفة.

#### الدراسات السابقة:

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث هدفت دراسة الكعكي والنصير، (2021م) إلى تحديد أشكال التمر الإداري والنمط القيادي المستخدم في بيئة العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وانعكاسها على أداء الموظفين اللاتي يقع عليهن التمر، باستخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة والمقابلة، ل(31) عضو هيئة تدريس و(49) عضو هيئة إدارية وأبرز النتائج: تجاهل تحفيز المتميزات، وحجب المعلومات الضرورية لإنجاز العمل، ومنعهن من الالتحاق بالدورات التدريبية، وتصيد الأخطاء، ونقد الآراء المخالفة لوجهة نظر القائدة، وتقليل قيمة العمل. وأجرى الشافعي والشمرمان (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الاستقواء لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية تكونت من (260) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج أن جميع مجالات الاستقواء جاءت منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأثر المنطقة، باستثناء مجال الاستقواء الاجتماعي، جاءت الفروق لصالح المدينة، ومن أبرز التوصيات: تنظيم برامج ودورات تربية وإرشادية للحد من ظاهرة الاستقواء. وأجرى رجم وآخرون (2019م) دراسة هدفت إلى تقييم فعالية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة، وأثر نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي على أداء العاملين، بالاعتماد



على الاستبانة ل(150) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة، ولا يساعد على تحسين الأداء، وأن نتائج تقييم أداء العاملين لا تستخدم في الترقيات ولا منح الحوافز، حيث يوجد غموض في معايير الترقيات، وأن نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا يحول من فعاليته، وأن نظام الحوافز المادي مقبول إلى حد ما، أما المعنوي للحوافز فهو بحاجة إلى إعادة النظر خاصة الترقيات. **وهدف دراسة ميمي وسويطي، (2019م)**، إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي، وأثره على أداء العاملين فيه، من خلال المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (88) موظف، باستخدام الاستبانة، ومن أهم النتائج: أن أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي والاطار القانوني الناظم في الديوان، وواقع ملائمتة وعناصر الخطة الاستراتيجية جاءوا بدرجة متوسطة، ومدى الاسناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي المتعلقة (بالترقية، والنقل، والمكافآت، والحوافز، والرواتب، وتنمية المسار الوظيفي، وتعديل المسمى الوظيفي) جاءت بدرجة منخفضة، والدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جدًا. **وهدف دراسة رجم ومناصريه (2018م)** الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات وطنية ومؤسسات أجنبية، باستخدام المنهج الوصفي، ومقابلة (28) فردًا، من مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية، وأهم النتائج: تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين، وعدم توظيف نتائجه في تحديد الاحتياجات التدريبية والترقيات، وعدم مساهمته في بث الروح التنافسية بين العاملين للمؤسسات الوطنية الأربعة، وتولي المؤسسات الأجنبية أهمية كبيرة لعملية التقييم بنسبة 100%، والنظام يساهم ببث روح المنافسة، ووجود نظام تقييم الكتروني يومي وشهري وسنوي، واستخدام نتائجه في المكافآت والترقيات والتوظيف والتدريب، وتدريب وتوظيف وترقية أحسن الموظفين اعتمادا على تقييم أدائهم. **وقام بلبخاري، (2018م)** بدراسة هدفت التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية حجمها 63 عاملاً في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عناية وقالمة، وأظهرت النتائج وجود أثر للحوافز المادية على أداء العاملين، وعدم وجود أثر للحوافز المعنوية على أدائهم، ومن أهم التوصيات: وضع نظام تحفيزي مبني على مبدأ المكافأة المشروطة بالإنجاز، ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والنقي لمناصب أعلى بالسلم الوظيفي. **وتناولت دراسة شرف والدمرداش، (2017م)** مفهوم إدارة العواطف وأهميتها، في الحياة الاجتماعية والتربوية، وعرضت أهم الحقائق والأوهام الراسخة في أذهان الناس، وخطوات ضبط العواطف وإدارتها: (لا تكن استجابتك للفعل قوية، اسأل الله الهداية والتوفيق، اختار مسلك مناسب للتعبير العاطفي، انظر للموقف بصورة لطيفة، استبدل أفكارك، تسامح مع مسببات العواطف) أما المعتقدات الخاطئة عن العواطف في العمل (الأشخاص الضعفاء هم العاطفيون، من الخطأ الغضب على الآخرين، العاطفيون يفقدون الضبط والسيطرة)، أما الحقيقة: (لا علاقة للتعبير عن العواطف بالقوة والضعف، الغضب طبيعي والمهم طريقة تعبيرك عنه، يوجد دوماً أساليب لتهدئة النفس وعدم فقدان السيطرة). **وقام مصبح، (2016م)** هدفت إلى معرفة نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، لعينة عددها (156) من العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، ومن أهم النتائج توفر نظام الحوافز المادية بدرجة قليلة، ووزن نسبي (47.07%)، ونظام الحوافز المعنوية بدرجة متوسطة ووزن نسبي (60.87%) ووجود علاقة بين درجة توافر الحوافز ومستوى فاعلية الأداء، وعدم وجود فروق حول درجة توافر الحوافز تعزى (للمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ووجود فروق تعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العسكرية (مقدم). **وهدف دراسة (Elumah, et al., 2016)**، هدفت إلى التعرف على تأثير الحوافز المالية والمعنوية على الأداء التنظيمي على موظفي الجامعات النيجيرية، ودور الجامعات النيجيرية في تلبية الاحتياجات المجتمعية للموظفين والتعرف على نظام الحوافز المطبق، ومستوى الأداء، من خلال دراسة ست جامعات، وقد أظهرت النتائج: وجود مستوى كافٍ من الحوافز المقدمة للموظفين في الجامعات النيجيرية، بالمرتبة الأولى الحوافز المالية، والحوافز المعنوية المرتبة الثانية، ومستوى عالٍ من الأداء التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية. **وهدف دراسة بن بوقرين، وبوفاتح، (2016)** التعريف إلى بيئة العمل النفسية والاجتماعية في المنظمات، وأهميتها كمصدر من مصادر الخطر على التوازن النفسي والاجتماعي للعمال، باستخدام المنهج الوصفي، وعينة من (687) موظفاً في شركة يابانية

لصناعة أجهزة الحواسيب، بالاعتماد على نموذج Karasek (1979) المعروف في الأوساط البحثية لنموذج DLS (المطالب النفسية، الموقف القراري، السند الاجتماعي) وصنف الحالة الأخطر على الصحة النفسية عندما تكون المطالب النفسية للعامل مرتفعة، والموقف القراري والسند الاجتماعي ضعيفان، وأهم النتائج وجود ارتباطات موجبة مع العمر وسنوات الخبرة والمطالب النفسية عند النساء، وارتباطات إيجابية واستقلالية القرار بالموقف القراري لصالح الرجال. وقام جثير وعبد الرزاق، (2014م) بدراسة هدفت إلى بيان دور إدارة العواطف في تحديد الأنماط السلوكية للزبائن في المنظمات التسويقية، وتم توزيع (60) استبانة على ثلاث شركات اتصالات محلية، باستخدام المنهج الوصفي، وكشفت النتائج: وجود علاقة ارتباط بين إدارة العواطف لمندوبي المبيعات في تلك المنظمات والأنماط السلوكية للزبائن، وإدارة العواطف تؤثر معنوياً في الأنماط السلوكية للزبائن، وأن هناك مهارات وقدرات انفعالية يتفاوت الأفراد في امتلاكها تؤثر في سلوك الأفراد. وهدفت دراسة: Nargunde (2013م)، التعرف على أهمية العلاقات بين الأشخاص في العمل لتكوين شبكة علاقات اجتماعية مبنية على التفاعل، حيث لوحظ العديد من الموظفين الذين يشعرون بالإحباط من رؤسائهم بالعمل أو زملائهم يغادرون المنظمات، ومن النتائج أن العلاقات الشخصية في مكان العمل لها أهمية كبيرة وتؤثر على الرضا والتقدم الوظيفي، ويوجد موظفين متعاونين يرون أن العلاقات مهمة وصحية في مكان العمل، أما الموظفين الأثانيين فإنهم يعتبرونها معيقاً لتقدمهم الوظيفي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

**أوجه الاتفاق:** اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اختيار المنهج الوصفي، وأداة الدراسة (الاستبانة) مثل دراسة (رجم؛ وآخرون، 2019م) و(بالبخاري، 2018م)، (ميمي، وسويطي، 2019م) و(الكعكي، والنصير، 2021م). واتفقت ودراسة ميمي وسويطي، (2019م) ودراسة رحم ومناصريه (2018م) بالتركيز على دور تقييم الأداء وتفعيله بنظام الحوافز.

**أوجه الاختلاف:** ليس هناك دراسة مشابهة للدراسة الحالية (في حدود علم الباحثة) فالدراسة الحالية تناولت موضوع التحفيز وتقييم أداء في تفعيل العواطف الإيجابية، وبالتالي اختلفت مع غالبية الدراسات السابقة: العربية أو الأجنبية، التي تناولت إما تقييم الأداء، أو التحفيز، أو العواطف من زوايا أخرى، واختلفت أيضاً في مجتمع الدراسة حيث طبقت هذه الدراسة على موظفي وزارة التربية والتعليم.

**أوجه الاستفادة:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في فهم أبعاد المشكلة، وصياغتها، وتحديد أهميتها، وأهدافها، وبناء الأداة وإثراء، الإطار النظري، حيث تركز هذه الدراسة على العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وكيفية تفعيلها من خلال التحفيز وتقييم الأداء.

#### الإجراءات:

**منهجية وأسلوب الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة وللإجابة عن أسئلتها الفرعية وصولاً للتحقق من أهدافها.

**مجتمع الدراسة وعينته:** يتألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (مقر الوزارة ومديريات التربية في المحافظات الشمالية) وعلى رأس عملهم بتاريخ 2021/11/5، والمرصودة من الإدارة العامة للشؤون الإدارية، وعددهم (1969) وفقاً للجدول رقم (1) مجتمع الدراسة موزعة على المديريات للمحافظات الشمالية والوزارة وبناءً على المسميات الوظيفية:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

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

1969	504	1465	المجموع
------	-----	------	---------

وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة قوامها (300) موظف موزعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية كما في الجدول التالي:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير التصنيفي	التصنيف	التكرار	الوزن النسبي
النوع الاجتماعي	أنثى	199	66.3%
	ذكر	101	33.7%
	الإجمالي	300	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	26	8.7%
	بكالوريوس	145	48.3%
	ماجستير فأعلى	129	43.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	3.0%
	من 5-10 سنوات	39	13.0%
	أكثر من 10 سنوات	252	84.0%
مكان العمل	الإجمالي	300	100.0%
	المديرية	170	56.7%
	الوزارة	130	43.3%
المسمى الوظيفي	وظائف الأداء (مشرف، مهندس، موظف، سكرتاريا).	207	69.0%
	الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس وحدة).	19	6.3%
	وظائف الإدارة الوسطى (مستشار، مدير دائرة، رئيس قسم).	74	24.7%
	الإجمالي	300	100.0%

أدوات الدراسة: للكشف عن "دور التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"، تم إعداد استبانة بعد الرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة (الكعكي، والنصير 2021) و(ميمي، وسويطي، 2019) و(رجم، وآخرون، 2019)، و(مصباح 2016).

#### 1.3.4 أداة الدراسة:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتكون من مجالين بواقع (24) مفردة موزعة كالتالي:

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

### المجال الثاني: التحفيز، ويتكون من (14) فقرة.

وقد تضمنت المجالات فقرات إيجابية وأخرى سلبية، حيث تم استخدام التقديرات التالية وفقاً لنوع الفقرات: لفقرات الإيجابية: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه. الفقرات السلبية: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب نفسه. صدق الاستبانة: وهي قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلاً (عباس، وآخرون، 2022م) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. الصدق الظاهري للأداة "صدق آراء المحكمين": من خلال عرض الأداة على عدد من المحكمين المختصين والخبراء في المجال الذي تقيسه الأداة، وإذا أكدوا أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، فإن الباحث يعتمد على حكمهم. (عباس، وآخرون، 2022) حيث عُرِضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (14) متخصصين (في علوم الإدارة التربوية وعلم النفس، من جامعات محلية وعربية ومن وزارة التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي) وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية.
  2. صدق الاتساق الداخلي **Internal Validity**: هو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وكذلك اتساق المجال الكلي مع الاستبانة ككل، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الاستبانة ككل، وتم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرد من خارج عينة الدراسة.
- نتائج الاتساق الداخلي لمجال "تقييم الأداء":

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

العينة	الدالة	معامل بيرسون	الفقرة
30	0.000	.848**	يوجد في الوزارة نظام تقييم عادل.
30	0.000	.868**	يُقدم مسؤولي تغذية راجعة لموظفيه عن أدائهم.
30	0.000	.894**	يُقيم مسؤولي المباشر الموظفين بمهنية
30	0.000	.758**	بنود نظام تقييم الأداء تعكس تفاصيل المهام التي أقوم بها.
30	0.000	.738**	يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء الموظفين في القرارات الإدارية (الترقية أو العقوبة).
30	0.000	.726**	يتم بناء البرامج التدريبية اعتماداً على نتائج تقييم الأداء للموظفين.
30	0.000	.872**	يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل.
30	0.000	.894**	يساعدني مسؤولي المباشر على علاج نقاط ضعفي بالعمل.
30	0.000	.835**	يتم تقييم الأداء للموظفين بناء على المعلومات المخزنة عنهم طوال السنة.
30	0.000	.771**	أشعر بالرضى عن تقييم أدائي للعام الماضي.
***الارتباط بيرسون دال عند 0.01.			

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال "التحفيز":

جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التحفيز" والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل بيرسون	الدلالة	العينة
سبق لي أن تلقيت مكافأة على أدائي المتميز.	.518**	0.003	30
يهتم /مسؤولي المباشر بتقديم الحوافز المعنوية للموظفين.	.767**	0.000	30
يُقدم مسؤولي المباشر المكافآت لجميع الموظفين بالتساوي مما يعيق أدائي.	.367*	0.046	30
يستخدم مسؤولي المباشر التعزيز الإيجابي لموظفيه أمام الآخرين.	.894**	0.000	30
نظام الحوافز المعتمد يشجعني على التطور الذاتي.	.521**	0.003	30
يُقدر مسؤولي المباشر جهودي في العمل.	.834**	0.000	30
يدعم مسؤولي المباشر الإبداعات الإيجابية.	.839**	0.000	30
تمتاز سياسة الوزارة باختيار الكفوء بالترقيات	.710**	0.000	30
تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل.	.703**	0.000	30
يعطيني مسؤولي وعود وآمال غير حقيقية.	.566**	0.001	30
يضع مسؤولي المباشر العوائق أمام تطوري المهني	.668**	0.000	30
يحرص مسؤولي المباشر على تنفيذ برامج ترفيهية بهدف التفرغ النفسي للموظفين	.784**	0.000	30
يسمح مسؤولي المباشر بتطبيق المهارات التي تدربت عليها.	.718**	0.000	30
يتوفر دورات تدريبية تلائم متطلبات عملي.	.754**	0.000	30
** الارتباط بيرسون دال عند 0.01 .			
* الارتباط بيرسون دال عند 0.05 .			

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التحفيز" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01 < \alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### 3. الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرد من خارج العينة الفعلية.

جدول (5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون	الدلالة	العينة
تقييم الأداء	.912**	0.000	30
التحفيز	.925**	0.000	30
** الارتباط بيرسون دال عند 0.01 .			

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01 < \alpha \leq 0.01$  وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

### ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين: معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، كما يأتي:

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وظهرت النتائج كما في جدول رقم (6).

جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	ثبات ألفا
تقييم الأداء	0.945
التحفيز	0.884
المقياس ككل	0.98

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.884, 0.956)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.98)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

2. التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (7)

جدول (7): معامل ثبات الاستبانة وفقاً للتجزئة النصفية

المجال	ثبات التجزئة النصفية	
	قبل التعديل	بعد التعديل
تقييم الأداء	0.970	0.985
التحفيز	0.930	0.964
المقياس ككل	0.991	0.995

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.96, 0.99)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.995)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

#### 4.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

##### - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
5. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
7. وقد تم تحديد المحك المعتمد حسب الجداول الآتية:

جدول (8): المحك المعتمد في الدراسة للفقرات الإيجابية

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20%-36%	من 1-1.80
قليلة	أكبر من 36%-52%	أكبر من 1.80-2.60
متوسطة	أكبر من 52%-68% %	أكبر من 2.60-3.40
كبيرة	أكبر من 68%-84%	أكبر من 3.40-4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84-100% 84	أكبر من 4.20-5

جدول (9): المحك المعتمد في الدراسة للفقرات السلبية

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
كبيرة جدا	من 20%-36%	من 1-1.80%
كبيرة	أكبر من 36%-52%	أكبر من 1.80-2.60
متوسطة	أكبر من 52%-68% %	أكبر من 2.60-3.40
قليلة	أكبر من 68%-84%	أكبر من 3.40-4.20
قليلة جدا	أكبر من 84-100% 84	أكبر من 4.20-5

#### نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: "ما دور التحفيز في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم؟" تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المجال، حيث تم تقسيم المناقشة الى جزأين: الأول يتناول الفقرات الإيجابية التي يجب أن تظهر بقوة في الممارسات الإدارية، والثاني يتناول الفقرات السلبية التي يجب تجنبها في الممارسات الإدارية وجاءت النتائج موضحة كما يلي:

#### • الفقرات الإيجابية:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل

فقرة من الفقرات الإيجابية في مجال "التحفيز"

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

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الإيجابية جاءت بدرجات بين المتوسطة والقليلة.
- حصلت الفقرة (6) على أعلى متوسط حسابي (3.13) وبوزن نسبي (62.67%) بينما حصلت الفقرة (8) على أدنى متوسط حسابي (2.01) وبوزن نسبي (40.13%).
- أما الفقرة (10) " يسمح مسؤولي المباشر بتطبيق المهارات التي تدربت عليها" فقد حصلت على الترتيب الثالث، بوزن نسبي (62.07%)، وبدرجة "متوسطة"، والترتيب الرابع فقرة (3) " يستخدم مسؤولي المباشر التعزيز الإيجابي لمؤوسيه أمام الآخرين" جاء بوزن نسبي (58.53%) بدرجة "متوسطة"، ويمكن إيعاز سبب الحصول على الدرجة متوسطة أن هناك تفاوتاً في الممارسات الإدارية لدى المسؤولين ويمكن تقسيمهم إلى قسمين: الأول من لا يكثر بتقدير مؤوسيه، أو تشجيعهم على الإبداع، والثاني من يهتم بهذا الأمر، ويتجلى ذلك بمشاركة بعض الموظفين في المسابقات التي تعقدها الوزارة مثل الإنجاز والتميز أو مسابقات الأبحاث التربوية، ومنهم من يفوز بمراتب عليا مما ينعكس على شعورهم بالرضا وزيادة عواطفهم الإيجابية.



- أما الفقرة (7) "تمتاز سياسة الوزارة باختيار الكفوء بالترقيات، ويُعزى ذلك بأن الترقيات لا تتم بشكل عادل، ولا يوجد نظام حوافز واضح، مما يُثير عواطف الموظفين السلبية كالأحباط وغيرها.
- أما فقرة "تتم عمليات الترقية داخل الوزارة بشكل عادل" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (40.13%) ودرجة ضعيفة، مما يعني أن هناك ما يقابله بحدود (60%) لم تتحقق، وهذه نسبة كبيرة، وأن مرجعية المحك (1.40) قليلة. ويُعزى ذلك أن جميع فقرات الحوافز الإيجابية تتفاوت بين درجات المتوسط والقليل، من وجهة نظر عينة الدراسة (موظفي وزارة التربية والتعليم، أن نظام الحوافز المعتمد في الوزارة لا يلي طموح ورضى عينة الدراسة، ولا يراعي المسؤولين إزالة أسباب توتر الموظف وإحباطه، والاهتمام بزيادة العواطف الإيجابية من سعادة ورضى وظيفي، والحماسة للعمل.. الخ. وقد يُعزى أيضًا أن عينة الدراسة ترى على المسؤولين التركيز على الحوافز والعواطف الإيجابية لديهم، بالمقابل من أولويات المسؤولين إنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه. وهذه بيانات تدل أن ثقافة الوزارة لا تزال بحاجة إلى إجراء بغض التحسينات.
- وانتقدت نتائج مجال التحفيز الإيجابي ونتائج دراسة (رجم، وآخرون، 2019) التي أكدت على عدم ارتكاز الترقيات على نتائج تقييم الأداء، ونظام الترقيات غير واضح.

#### الفقرات السلبية:

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من الفقرات السلبية في مجال "التحفيز"

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

يُشير الجدول (11) إلى إجابة عينة الدراسة على العبارات السلبية المتعلقة بالتحفيز، ويمكن استخلاص ما يأتي:

- جميع المتوسطات الحسابية للفقرات السلبية جاءت بدرجات المتوسطة باستثناء الفقرة (1) جاءت بدرجة قليلة.
- حصلت الفقرة (2) على أعلى متوسط حسابي (2.88) وبوزن نسبي (57.67%) بينما حصلت الفقرة (1) على أدنى متوسط حسابي (2.42) وبوزن نسبي (48.47%)
- وتعزو الباحثة نتيجة الفقرات السلبية أن الفقرة (2) "يعطيني مسؤولي وعود وآمال غير حقيقية" جاءت أعلى نسبة من الفقرات السلبية للتحفيز، أن بعض المسؤولين يعطوا وعودًا ثم لا يتمكنون من تنفيذها، مما يسبب الشعور بالأحباط وعدم الراحة وعدم الثقة بالمسؤول وهي من العواطف السلبية في مكان العمل.
- أما الفقرة (1) "يُقدم مسؤولي المباشر المكافآت لجميع الموظفين بالتساوي مما يعيق أدائي" وبانحراف معياري متدني، أن هناك تقارب في إجابات عينة الدراسة، وقد يبدو السبب: وجود رسالة أمام الموظف وأمانه وظيفية غير مرتبطة بالحوافز.
- وانتقدت النتائج المتعلقة بالتحفيز مع نتائج دراسة (ميمي؛ وسويطي، 2019م) التي أكدت على نسبة منخفضة في القرارات المتعلقة بالترقية والنقل والحوافز والمكافآت، وعدم استخدام نتائج تقييم الأداء بما يكرس العدالة في اتخاذ القرارات، وعدم تغطية عملية التقييم سلوكيات الموظفين وأخلاقياتهم، ودراسة (مصباح، 2016م) التي أكدت على منح الموظف المميز علاوة تشجيعية جاءت بدرجة

ضعيف وبوزن نسبي (39.%)، ونظام الحوافز المعنوي جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (Elumah, et al. 2016) التي أشارت إلى مستوى كافٍ من الحوافز لموظفي الجامعات النيجيرية، وخاصة الحوافز المادية. إجابة السؤال الثاني: "ما دور تقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم؟" تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأداء"

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

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بين المتوسطة والقليلة وجاء المجال ككل بدرجات تحقق متوسطة.
- حصلت الفقرة (10) على أعلى متوسط حسابي (3.2) وبوزن نسبي (64%) بينما حصلت الفقرة (7) على أدنى متوسط حسابي (2.4) وبوزن نسبي (47.93%) ويشير ذلك إلى موافقة بدرجة متوسطة لعينة الدراسة على فقرات هذا المجال، وحصول فقرة "أشعر بالرضى عن تقييم أدائي للعام الماضي" على الترتيب الأول وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عملية التقييم وطبيعة نموذج تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية، الذي كفل للموظف الحق في الاطلاع على تقييم أدائه، وحقه في الاعتراض إن شعر بالظلم، مما دفع كثيرًا من المسؤولين إلى تصوير الأمور على غير حقيقتها، ووضع تقديرات عالية لمؤوسهم إما لمحاباتهم أو تجنبًا الاصطدام بهم، وبما يعكسه ذلك من توتر في أجواء العمل وبيئته، وكذلك تجنبًا للمساءلة إذا كان هناك من يعترض على تقييم أدائه، واضطرار المسؤول للدخول في جدال جوهره الدفاع عن تقييمه لمؤوسيه.

- أما فقرة " يراعي نموذج تقييم الأداء العوامل النفسية المحيطة بالعمل" حصلت على أدنى ترتيب، وبدرجة قليلة، ويُعزى ذلك لقناعة عينة الدراسة بأن نموذج تقييم الأداء الوظيفي لا يراعي العوامل النفسية وأنه غير عادل ويفتقد المهنية بالتقييم؛ فهو موحد لكل فئة ولا يراعي خصوصية كل وظيفة؛ فمثلاً (المهندس، والمشرف) يتم تقييمهم على نفس النموذج، فيضع المسؤول علامات على بعض البنود لا تتناسب المهام التي يقوم بها ذلك الموظف. وهذا كله يزيد من العواطف السلبية والإحباط والتوتر والشعور بالظلم، بدلاً أن تكون الأولوية للاستقرار العاطفي، والعواطف الإيجابية.

واتفقت نتائج تقييم الأداء ونتائج دراسة (رجم، وآخرون، 2019م) التي أكدت على عدم ارتكاز الترقيات على نتائج تقييم الأداء، ونظام الترقيات غير واضح، وكذلك دراسة (رجم ومناصريه، 2018م) التي أكدت بعدم توظيف نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

إجابة السؤال الثالث الذي ينص على: "هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية؟" حيث استخدمت الباحثة اختبار بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (13) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين تقييم الأداء والتحفيز

التحيز	القياس	
.897**	معامل الارتباط بيرسون	تقييم الأداء
<.001	قيمة Sig	
**. الارتباط دال عند مستوى 0.01		

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون جاء دال عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي نقبل الفرض البديل الذي ينص على: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية، وحيث أن قيمة معامل الارتباط بيرسون موجب فهذا يعني أن الارتباط طردي قوي ويعكس أن التحسن في تقييم الأداء يقابله تحسن في التحفيز والعكس صحيح.

إجابة السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)؟" حيث استخدمت الباحثة اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى الى النوع الاجتماعي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14): نتائج اختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

القياس	النوع الاجتماعي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة Sig	الدلالة
تقييم الأداء	أنثى	199	2.67	0.99	2.424	0.008	دالة
	ذكر	101	2.96	0.90			
التحيز	أنثى	199	2.62	0.87	2.321	0.01	دالة

			0.73	2.86	101	ذكر	
			0.90	2.80	199	أنثى	اجمالي المقياس
دالة	0.002	2.858	0.76	3.10	101	ذكر	

من النتائج الموضحة في جدول (14) أن قيم (ت) لجميع المجالات والمقاييس ككل جاءت دالة حيث أن قيم Sig جاءت أقل من 0.01 وبالتالي نرفض الفروض الصفرية لها ونقبل الفروض البديلة التي تنص على:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكور متوازنون عاطفياً أكثر من الإناث كما أشار (جولمان، 2000م). ويتفوق الذكور بقدرتهم على إدارة العواطف، وهم أكثر واقعية في تقبل تقييم أداء، حتى لو لم يعكس واقع ادائهم، ويمكن أنه لديهم القدرة على الفصل بين الحياة الشخصية والعمل، في حين تميل الإناث إلى خلط العواطف في كل من العمل والحياة الشخصية مما يزيد لديها القلق والإحباط، أو أنه ليس بمقدورها إدارة عواطفها كما الذكر. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة ودراسة (الشافعي والشرمان، 2021م) التي أظهرت عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل

العلمي

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدلالة الإحصائية
تقييم الأداء	بين المجموعات	3.610	2	1.805	1.935	0.146	غير دالة
	داخل المجموعات	276.967	297	0.933			
	المجموع	280.576	299				
التحفيز	بين المجموعات	1.876	2	0.938	1.355	0.259	غير دالة
	داخل المجموعات	205.548	297	0.692			
	المجموع	207.424	299				
اجمالي المقياس	بين المجموعات	4.096	2	2.048	2.743	0.066	غير دالة
	داخل المجموعات	221.731	297	0.747			
	المجموع	225.827	299				

من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيم (ف) لمجالي تقييم الأداء والتحفيز والمقياس ككل جاءت غير دالة وبالتالي نقبل الفروض الصفرية لها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وقد يُعزى ذلك أن إجراءات المسؤولين واحدة للموظفين، دون النظر لمؤهلهم العلمي، فكلاهما (المسؤول والموظف) يدركون أهمية العواطف والحوافز وتقييم الأداء الوظيفي المثيرة لها. وتتوافق هذه النتيجة ودراسات (مصباح، 2016م) و(الشافعي والشمران، 2021م)، و(الكعكي، والنصير، 2021م).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى الى سنوات الخبرة.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدلالة الإحصائية
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.90	2	1.451	1.552	0.214	غير دالة
	داخل المجموعات	277.67	297	0.935			
	المجموع	280.58	299				
التحفيز	بين المجموعات	2.62	2	1.308	1.897	0.152	غير دالة
	داخل المجموعات	204.81	297	0.690			
	المجموع	207.42	299				
اجمالي المقياس	بين المجموعات	1.46	2	0.731	0.967	0.381	غير دالة
	داخل المجموعات	224.37	297	0.755			
	المجموع	225.83	299				

- من النتائج الموضحة في جدول (16) أن قيم (ف) لجميع المجالات والمقياس ككل جاءت غير دالة حيث أن قيم Sig جاءت أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل لها الفروض الصفرية ونرفض الفروض البديلة، وبالتالي نقبل الفروض التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك أن العواطف الإيجابية عنصر أساسي في مكان العمل لا علاقة لها بسنوات الخبرة، وكثير من الموظفين الذين قضوا سنوات طويلة في العمل؛ يحافظون على حيويتهم ونشاطهم وإبداعهم، وبالمقابل هناك قسم من الموظفين حديثي الوجود في الوظيفة، كانوا يتوقعون طبيعة عمل مغايرة عما وجدوه، وتتمو لديهم العواطف السلبية، ومن هنا وفي تقدير الباحثة أن الأمر مرتبط بدور وسلوك المسؤول سواء بالتحفيز أو بتقييم الأداء الوظيفي لتحقيق الطمأنينة والسعادة المؤسسية. ويتوافق ذلك ودراسات (الشافعي والشمران، 2021م)، و(الكعكي، والنصير، 2021م) التي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة..

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى الى متغير مكان العمل. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17): نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير مكان العمل

الدلالة	Sig	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	مكان العمل	القياس
دالة	0.0005	6.114	0.864	3.050	170	المديرية	تقييم الأداء
			0.978	2.398	130	الوزارة	
دالة	0.0005	6.346	0.737	2.950	170	المديرية	التحفيز
			0.840	2.371	130	الوزارة	
دالة	0.0005	6.28	0.741	3.158	170	المديرية	اجمالي المقياس
			0.910	2.560	130	الوزارة	

من النتائج الموضحة في جدول (17) أن قيم (ت) دالة لجميع المجالات والمقياس ككل جاءت دالة حيث أن قيم Sig أقل من 0.01 وبالتالي نرفض الفروض الصفرية لها ونقبل الفروض البديلة التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح من يعمل في المديرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح من يعمل في المديرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح من يعمل في المديرية. ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى العلاقات الاجتماعية والصداقات، بحكم طبيعة مكان العمل والموقع الجغرافي المتقارب لموظفي المديرية، فالعلاقة تكون غالباً من أبناء المنطقة الواحدة بما يعني تشابه الطباع في حين أن موظفي الوزارة هم خليط من بيئات لا تمتاز بذات التشابه في السمات مما يُقلل من فرص تعزيز العواطف الإيجابية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند واقع الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الإيجابية تعزى الى متغير المسمى الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدالة الإحصائية
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.25	2	1.123	1.20	0.30	غير دالة
	داخل المجموعات	278.33	297	0.937			
	المجموع	280.58	299				
التحفيز	بين المجموعات	5.22	2	2.609	3.83	0.02	دالة
	داخل المجموعات	202.21	297	0.681			
	المجموع	207.42	299				
اجمالي المقياس	بين المجموعات	3.70	2	1.850	2.47	0.09	غير دالة
	داخل المجموعات	222.13	297	0.748			
	المجموع	225.83	299				

من النتائج الموضحة في جدول (18) أن قيم (ف) لمجال تقييم الأداء والمقياس ككل جاءت غير دالة وبالتالي نقبل الفروض الصفرية لها، باستثناء مجال التحفيز جاءت قيمة (ف) له دالة حيث ان قيمة Sig جاءت أقل من 0.05، وللتحقق من اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (19). نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

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

وبالتالي نقبل الفروض التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجال التحفيز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين الوظائف الاشرافية ووظائف الأداء ولصالح الوظائف الاشرافية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على محوري التحفيز وتقييم الأداء في تفعيل العواطف الايجابية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- وتعزو الباحثة النتيجة أن الفروق لصالح الوظائف الإشرافية، أنه كلما ارتفع المسمى الوظيفي كلما زاد تحفيز المسؤول الأعلى له، أما تقييم الأداء فيبدو أن جميع الموظفين على حد سواء يرون أنه غير مناسب ويتم التقييم دون مهنة مما يُثير العواطف السلبية بدلاً من الإيجابية، وتختلف هذه النتيجة ودراسة (مصباح، 2016م).

التوصيات:

### توصيات موجهة للوزارة التربوية والتعليم

- الإخذ بنتائج تقييم الأداء عند الترقيات المعلنة في الوزارة والمديريات والابتعاد عن المحسوبية، مما يزيد من شعور الموظفين بتقدير جهودهم.
- رفع توصيات لديوان الموظفين من أجل تعديل نموذج تقييم الأداء لموظفي وزارة التربية والتعليم وإضافة بنود تناسب كل وظيفة وتراعي الاحتياجات النفسية للموظفين، مما تزيد من العدل بين الموظفين الذي يؤدي إلى تعزيز العواطف الإيجابية.
- تخصيص موازنة من موازنة وزارة التربية والتعليم لعقد لقاءات ترفيهية للموظفين، بهدف زيادة اترانهم العاطفي والتخفيف من العواطف السلبية كالغضب والقلق والإحباط وزيادة العواطف الإيجابية كالسعادة والحماسة للعمل.
- تحفيز الموظفين المميزين بالعديد من الصلاحيات والمسؤوليات والأدوار، وتقدير جهودهم مما يؤثر على زيادة عواطفهم الإيجابية.
- تدريب المسؤولين على كيفية التواصل مع رؤوسهم، وآليات الحوافز المعنوية مثل الكلمات اللطيفة النابعة من القلب؛ لإدارة وتوجيه عواطفهم السلبية وتفعيل عواطفهم الإيجابية.
- وضع آلية للتقليل من تدوير المسؤولين في العمل، كونها تؤثر على الشعور بعدم الاستقرار في العمل، مما تزد التوتر والقلق.
- عقد دورات للمسؤولين حول آلية تقييم الأداء الوظيفي، والتواصل الفعال، واستشعار احتياجات الموظفين النفسية وتلبيتها، الخ.

### المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- بن بوقرين، عبد الباقي، وبوفاتح، محمد. (2016م). دراسة تحليلية ونقدية لبيئة العمل النفسية الاجتماعية وفق نموذج *dls Karasek*، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي ابلأغواط، الجزائر العدد (47)، 91-101.
- بلبخاري، سامي. (2018م). دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمه. مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة. عدد7. 148-167.
- بوعالية، شهرة. (2018م). الصحة النفسية للعامل واستراتيجيات تحقيقها في البيئة المهنية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. المركز الديمقراطي العربية المانيا. برلين، العدد1. 244-254.
- جثير، سعدون، وعبد الرزاق، آلاء. (2014م). إدارة العواطف لدى الإدارة التسويقية وأثرها في تحديد الأنماط السلوكية للزبائن. دراسة تحليلية لأراء عينة من وكلاء شركات الاتصالات في بغداد.
- جولمان، دانيل. (2000م). *النكاه العاطفي*. ترجمة الجبالي ليلي، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. الكويت.
- خضر، أحمد. (2008م). *مدى كفاءة برامج تقييم الأداء المتبعة في المنظمات الصناعية*. رسالة ماجستير. جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. إدارة أعمال، سورية.
- درادكة، أمجد؛ والقرشي، مبارك، (2014م). *الحوافز ودورها في تفعيل أداء المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف*. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد 15، مجلد 4، 469-497.



- ديوان الموظفين العام، الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية. (2018م) دليل تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الفئة العليا في قطاع الخدمة المدنية.
- رجم، خالد؛ وزيراري، بثينة؛ وعوني، بوجمعة. (2019م). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود. ReserchGate، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. <https://shortest.link/3N-1> تاريخ الدخول 2022/6/15
- رجم، خالد؛ ومناصرية، رشيد. (2018م). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية. دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث. مجلد 18، عدد 1، الجزائر. <https://shortest.link/3N-0> تاريخ الدخول 2022/6/15
- الشافعي، حسن، والشمران، منيرة. (2021م). الاستقواء لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*. 6(3). 218-244.
- شرف، صبحي، والدمرداش، أحمد. (2017م). إدارة العواطف (حقائق وأوهام). ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السابع الدولي للتربية الوجدانية في المجتمعات العربية. مصر، جامعة المنوفية.
- الشمري، الأدهم. (2021م). تصور مقترح لتطوير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء نموذج "AMO" مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. عدد 28، 149-204.
- عباس، محمد؛ ونوفل، محمد؛ والعبسي، محمد؛ وأبو عواد، فريال. (2022م). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الطبعة (11)، عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- غريب، ساجدة، والعدوان، فاطمة. (2022م). التعاطف وعلاقته بالوعي الذاتي لدى طلبة من المتميزين في المرحلة الأساسية العليا في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 30. عدد 1. 368-390.
- قطناني، محمد. (2014م). مهارات وفن التحفيز، دار جرير للطباعة والنشر والتوزيع عمان.
- ميمي، علا؛ وسويطي، شلبي. (2019م). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. مجلد 22، عدد 1. 253-282.
- مصباح، إباد. (2016م). نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الأداء الأمني بجهاز الشرطة الفلسطينية. دراسة ماجستير. جامعة الأقصى. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى. برنامج القيادة والإدارة.
- الكعكي، سهام، والنصير، دلال. (2021م). التتمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة نورة بنت عبد الرحمن. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*. المقالة 10، المجلد 89. العدد 89. 591-635
- وزارة التربية والتعليم العالي (2017). *الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم (2017-2022)*.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas, M. & Nufel, M. & Al-Abbsi, M. & Abu Awad, F. (2022), *Introduction to Research Curricula in Education and Psychology, Edition (11)*, Al-Masirah Publishing, Distribution and Printing House, Amman.
- Al-Moshewet, M. (2011). *Impact of the working environment on management creativity*, unpublished master's thesis, Middle East University, Business college, Kuwait.
- Al- Shafei, H. & Al Shirman, M. (2021). *Enrolment of principals of preparatory schools in the Negev region from the point of view of teachers*, Jordanian educational journal, 6 (3), 218 - 244.
- Al-Shamri, A. (2021). *conceived a proposal to develop the evaluation of the performance of faculty members at Saudi universities in the light of the "AMO" model of the Journal of Educational*

- Sciences, Imam Mohammed Bin Saud Islamic University, No. 28, pp. 149-204, Dar Al-Nas-Naseh.
- Ben Bouqrin. A, & Bofateh, M. (2016). *Analytical and critical study of the psychosocial work environment according to the dls Karasek model*, Journal of Studies of Amar Thaliji Al-Ghawwat University, Algeria, 91-101
- Bilbakhari, S. (2018). *The role of the stimulus system in improving the performance of workers - Field study of a sample of telecommunications workers in Annaba and Qalaa*, Journal of Deep Economic Studies, No. 7, pp. 148-167.
- Bin,Sheng, (2022) *Work Emotion Intervention and Guidance Training Method for Enterprise Employees Based on Virtual Reality*, Volume 2022 |Article ID 3909734,
- Bouleh, Sh. (2018). *Worker's Mental Health and Strategies for Achieving the Professional Environment*, International Journal of Educational and Psychological Studies, Arab Democratic Center of Germany, Berlin, No. 1, pp. 244-254.
- Chai M. Tyng, & Hafeez U. Amin, & Mohamad N. Saad, & Aamir S. Malik, (2017)*The Influences of Emotion on Learning and Memory*
- Dradka, A. & Al Qurashi, M. (2014). *Incentives and their Role in Activating the Performance of Teachers in General Education Schools in Taif Governorate*, Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, Girls' College of Arts, Science and Education, No. 15, vol. 4, pp. 469-497.
- Elumah, Lucas &Olaniyi, Ibrahim& Shobayo, Peter,(2016), *The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities*, Arabian J Bus Manag Review, <https://shortest.link/3NZ->
- General Staff Office. General Administration of Civil Servants' Affairs (2018), *Career Appraisal Manual for Senior Civil Servants*.
- Gulman, D. (2000). *Emotional Intelligence, Mountain Leila Translation, Monthly Cultural Book Series by the National Council for Culture, Arts and Literature, Kuwait*
- Greer, S. & Aggression, F. (2022) *Sympathy and His Relationship with Self-Consciousness among Students of the Higher Basic Level in Jordan*, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, vol. 30, No. 1, pp. 368-390.
- Jethir, S.& Abdul Razak, A. (2014), *managing the emotions of the marketing department and its impact on the identification of customer behavioural patterns*, analytical study of the opinions of a sample of telecommunications agents in Baghdad.
- Jennifer, George, (2000), *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence* ,Tavistock Institute, London, Thousand Oaks CA, SAGE Publications, New Delhi
- Kaaki, S. & Nasr, D. (2021), *Administrative bullying and its reflection on the working environment of women at Noura bint Abdul Rahman University*.Educational Journal of the Faculty of Education in Sohag, article 10, magazine 89, issue 89, pp. 591-635
- Kattanani, M. (2014), *Skills and Art of Motivation*, Greer House for Printing, Publishing and Distribution, Oman.
- Khader, A. (2008). *Efficiency of Performance Appraisal Programmes in Industrial Organizations*, Master's Thesis, Damascus University, Faculty of Economics, Business Administration, Syria.
- Meme,O.& Swaiti, Sh (2019), *Job Performance Appraisal System and its Impact on the Performance of Staff of the Palestinian Public Servants' Office*, Journal of the Institute of Economics, vol. 22, No. 1, pp. 233-282.
- McLaren, K., (2021). The Power of Emotions at work, pp sounds true Paul Thagard .*Power and Emotion*
- Musbah, I. (2016), *incentive system and its relationship to the effectiveness of the security performance of the Palestinian police*. Master's degree, Al-Aqsa University, Joint Academy of

- Management and Policy Postgraduate Programme and Al-Aqsa University, Leadership and Management Programme.
- Ministry of Education and Higher Education (2017). *Education Sector Strategic Plan (2017-2022)*.
- Lopez, Belen, & Mccag,Jane, (2019), *How do I want to feel? The link between emotion goals and difficulties in emotion regulation in borderline personality disorder*. British Journal of clinical psychology, voume 59m issue1, p96-114
- Nargunde, Amarja,(2013). *Importance of interpersonal relations at workplace*, International Journal of Advanced Research in Management (IJARM), Volume 4, Issue2, pp.1-5
- Rajem, K. & Zirari, B. (2019), *Assessment of the Impact of the Incentive System on Workers' Performance, Case Study of the National Well Services Corporation in Hasi Masood*. ResearchGate, Journal of North African Economics. <https://shortest.link/3N-1> entry date 15/6/2022
- Rajem, K. & Manasiriyah, R. (2018). *the reality of evaluating the performance of workers from the point of view of human resources managers, the case study of a sample of oil enterprises Habasi Masood*. ResearchGate Research Journal. Vol. 18, No. 1, Algeria. <https://shortest.link/3N-0>Admission dated 15/6/2022
- Robins, Alison, & St-Aubin, Nora (2021). *Managing emotions int the workplace ( employees and you)* officevibe <https://officevibe.com/blog/managing-emotions-in-the-workplace> تاريخ الدخول 2021/8/15
- Ryba, Kristin,(2022). *What is Organizational Culture? Understanding and Driving a Strong Culture, Quantum Workplace* <https://shortest.link/3NZXWang>.
- Sharaf, S. & Al-dermardash, A. (2017). *Managing Emotions (Facts and Illusions)*, 7th International Scientific Conference, Emotional Education in Arab Societies, Egypt, University of Menoufia.
- Yinying.(2020). *What Is the Role of Emotions in Educational Leaders' Decision Making?* Proposing an Organizing Framework, Georgia State University, Atlanta, GA, USA,