

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 2.1 التمهيدي

اهتم العلماء والباحثون في العلوم الإنسانية والاجتماعية بمفاهيم القيادة والإدارة، وما يترتب عليها من تأثير على الموارد البشرية وتفوقها الوظيفي وتميز الأداء المؤسسي. وتتميز فترة بدايات القرن العشرين بتركيز الحكومات المتقدمة وقطاع الأعمال على الأداء الوظيفي ورفع الانتاجية المؤسسية ودعم قدرات الموظفين بمبادرات التحفيز والتقدير، والبحث عن الأسباب الفعلية لنجاح بعض المؤسسات عن غيرها.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ليس وليد العصر الحديث، فقد كان محل اهتمام الباحثين وخبراء الاقتصاد منذ القدم، في محاولة لإيجاد نظام مهني عادل في المنظمات يضمن الحقوق والواجبات لفئة العاملين في القطاعات المختلفة. إلا أن الاهتمام بالموارد البشرية برز في العصر الحديث كعلم متخصص، وممارسات إدارية ناجحة، نتيجة التطور الهائل في مناحي الحياة ودخول عالم التكنولوجيا التي أدت إلى تحولات جذرية في المفاهيم الإدارية والهياكل التنظيمية، واستقطاب القدرات الابتكارية وذلك وفقاً لاحتياجات العصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فقد أشارت نتائج الدراسات وآراء الباحثين وخبراء الاقتصاد إلى أن العنصر الحاسم في تميز المنظمات وتحقيق التفوق وكفاءة الانتاج تتمثل في تطوير الموارد البشرية وتنميتها، والاحتفاظ بالقدرات الموهوبة والمتميزة في بيئة العمل. وبذلك كانت مرحلة القرن

العشرين بدايات التحول من مصطلح إدارة الأفراد أو شؤون الأفراد إلى ظهور مصطلح الموارد البشرية مع تسليط الضوء على الممارسات الحديثة في التنمية والتطوير والتمكين والاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب (السلمي، 2001؛ سميث، 2016؛ كافي، 2018).

لقد مرّت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطور نتيجة ظهور الاتحادات، والتنظيمات المهنية، والتخصصات المتعلقة بشؤون الأفراد، وشكّلت بذلك سلسلة من التحولات ساهمت في ظهور فكر جديد لفئة الأفراد العاملين في المنظمات، وضمنت آليات ناجحة لإدارة الطاقات البشرية وتوجيهها نحو زيادة الإنتاجية المؤسسية. فلم يكن هناك اهتمام من الباحثين وخبراء الاقتصاد بالفرد العامل بقدر ما كان هناك اهتمام بالعمل والإنتاجية على حساب العاملين. وقد تمثل مرحلة الإدارة العلمية بداية الانطلاقة نحو تغيير مفاهيم العلاقة بين (العمل والعمال) حيث وجهت حركة الإدارة العلمية التaylorية إلى الاهتمام بالعاملين لتحقيق أقصى درجات العمل، انطلاقاً من مبدأ أن زيادة الإنتاجية المؤسسية يرتبط بمدى إشباع حاجات الموظفين بتنوعها. ومن ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لعالم الاجتماع والنفسي (جورج إلتون مايو)، التي افترضت أن الإنسان كائن اجتماعي ينجح من خلال تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وركزت على أن زيادة الإنتاجية المؤسسية مرهون بمستويات رضا الموظفين وسعادتهم في بيئة العمل وعلاقاتهم فيما بينهم، وعلاقاتهم مع قيادات المنظمة، بيد أن مستويات العلاقات التبادلية وحسن التقدير والاحترام يرفع من دافعية الموظفين نحو أداء واجباتهم. وقد كانت هذه النظريات والأفكار لدى الباحثين بداية مدخل الاهتمام بالطاقات البشرية، وتعظيم القيمة المضافة لأداء البشر (بوكفوس، 2006؛ الخليل، 2018؛ السلمي، 2001).

ومع تطوير وسائل إدارة الموارد البشرية وتنوع أنشطتها التي تسهم في تحقيق الرفاه الوظيفي للعاملين، ظهرت نظريات توجه إلى الجودة الشاملة والتميز الوظيفي، ويعدّ ويليام إدوارد ديمنج (-1900 1993) الأب الروحي لهذا الفكر، ومؤسس أول جائزة للجودة الشاملة في عام 1951م على المستوى العالمي. وتعدّ أفكاره منهجية متكاملة وخريطة طريق لتطبيق الجودة في أي مؤسسة تطوير والتحسين المستمر. وتعتمد نظرياته على مبادئ الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه محور العملية الإنتاجية، ونجاح المؤسسة والتحسين والتطوير المستمر للعمليات؛ فلا يمكن تحقيق النجاح في أي مؤسسة لا تولي مواردها البشرية الاهتمام والتقدير والاعتبارات الفردية، ولا توفر البيئة الحاضنة للإبداع والتميز. كما صيغت نظرية ديمنج على أربعة عشر مبدأ تتمحور حول: تدريب وتمكين الموارد البشرية، تعزيز بيئة العمل، والتحفيز والتقدير والتكريم ومراعاة المصالح الفردية للموظفين، العمل بروح الفريق. بينما يعدّ ديمنج القيادة محفزاً وموجهاً رئيساً للنجاح المؤسس (أوبكر، 2020؛ زائيري، 2007؛ علوان، 2005).

يتناول الفصل الثاني عرضاً للدراسات السابقة والأدبيات وشرحاً للمفاهيم ذات التأثير على المتغير التابع، من خلال استعراض أربعة مباحث، ابتداءً بعرضٍ توليفيٍّ للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، مع بيان مدى اتساقها واختلافها من الدراسة الحالية، ثم بتأصيل الاهتمام بالتميز الوظيفي في القطاع الحكومي، وتعزيز ممارسات الموظفين المتميزين في المؤسسات بمبادرات متنوعة أبرزها جوائز التميز الوظيفي في القطاع الحكومي، ومن ثم القيادة الملهمه وارتباطها بالقيادة الإدارية وأتماطها وبيان أثرها على تعزيز التميز الوظيفي في المبحث الثاني، ويتناول المبحث الثالث دافعية الإنجاز وتحقيق

الذات وأثره على التميز الوظيفي. كما تناول الفصل الثاني عرضاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة مبيناً الفرضيات وأ نموذج الدراسة، وأخيراً النظريات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

## 2.2 دراسات في القيادة والقيادة الملهمه

بالعودة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، نجد أن الباحثين قد تناولوا موضوع القيادة وأنماطها من أطر مختلفة، وآخرين أسهبوا في دراسة الدافعية وأثرها على سلوك البشر وما تعكسه على الوظيفة، ونلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بجوائز التميز الوظيفي بشكل عام وممارسات الموظفين المتميزين؛ إلا أن الدراسات لم تتطرق إلى الربط بين القيادة الملهمه وأثرها على تعزيز التميز الوظيفي، وأثر ممارسات الموظف ودافعية الإنجاز على التميز، وتحديدًا، لم ترد أي دراسة مطبقة على مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة، خاصة بالتطبيق على فئة المتميزين. وعليه تتناول هذه الجزئية الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، في عرض توليفي، مع بيان أوجه الترابط والاختلاف مع ما ورد من أفكار لدى الباحثين ونتائج دراساتهم.

في الدراسات التي تناولت مفاهيم القيادة الملهمه؛ ركزت الدراسات في الوجه العام على العلاقة بين ممارسات القادة وتأثيرها على التابعين في المؤسسات الحكومية والخاصة، وقد أجمعت أغلب نتائج الدراسات المختارة إلى تأثير قوي ومؤثر وبمستويات مختلفة، وذلك رغم اختلاف البيئات والمجتمعات البحثية المطبقة، من مجتمعات عربية وأوروبية وآسيوية، حيث يمثل سلوك القائد الملهم تجاه موظفيه حجر أساس لدفعهم نحو الأداء المتميز وتحقيق الإنجازات المهنية، أو تراجعهم في وإحباطهم في العمل رغم

اختلاف الزمان والمكان. ففي دراسة حديثة أجريت على وكالة الإعلام الفنلندية، حول تقييم أنموذج القيادة الملهمة (باين)، يتمثل جوهر الدراسة في فهم نظريات القيادة الشاملة، وما إذا كان هناك إجماع بين الأنموذج والاختيارات في الوكالة الإعلامية، وكيف تُترجم اختيارات المهارات في أنموذج (باين). بالإضافة إلى ذلك يتم تقييم عدة طرق لفهم وإظهار القيادة الملهمة من خلال استعراض أمثلة لقيادات عالمية عامة. طُبقت الدراسة على عينة قيادات الوكالة من خلال أداة المقابلة، وعلى عينة من المتعاملين للوكالة. أظهرت نتائج الدراسة إلى اتفاق الباحثين على أن مهارات القيادة الملهمة تتسم بالجانب الإنساني للقائد، وأغلبها موروث، ولكنها يمكن أن تخضع للتطوير والتحسين. وبينت النتائج انطباعات الباحثين في الأمثلة القيادية العامة المطروحة في الدراسة، أنها تتمتع بالرؤية الطموحة والتعاطف مع المجتمع، وبينت وجود ترابط وصلة بين المهارات الأربع الأكثر اختياراً من نموذج (باين للقيادة) والشخصيات العامة للقيادة الملهمة، والتي تتمثل في مهارات الاتصال والاستماع والتمكين والتدريب. ووفقاً للنتائج الثابتة وما تدل عليه القيادة الملهمة في وكالة الإعلام الفنلندية، ونظراً لوجود حاجة متزايدة للقيادة الملهمة أوصت الدراسة بالتركيز على التحسين المستمر للمهارات القيادية، مع التركيز بشكل خاص على المهارات الشخصية. من أجل الحفاظ على أفراد مستقرين ومحمسين، كما أوصت بالمزيد من الدراسات في مجال الإعلام (Franziska, 2021). وكذلك جاءت الدراسة التي طبقت على المجتمع التعليمي بتايلند، بالمنطقة الشمالية الشرقية من مقاطعتين، وهما خون كاين، مقاطعة ماهاراجام، حول: تحليل عوامل القيادة المستدامة الملهمة في ظل عصر العولمة بإدارة التربية والتعليم، ممثلة في ست عوامل: الرؤية المشتركة، والكفاءة الأساسية، وتنمية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية الجيدة، والأخلاق، والتفكير الإبداعي. واتبعت الدراسة المنهج الكمي والنوعي وطبقت على (20) مخبر رئيسي و(400)

من أعضاء الإدارة والتعليمية. حيث بينت نتائج الدراسة أن القيادة الملهمه المستدامة تتمتع برؤية واسعة بما تستند عليه من مواهب القادة وبصيرتهم وملكات الخيال لديهم لتعزيز الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، وكذلك للقائد الملهم القدرة على التفكير بشكل منهجي لتكوين رؤية قادرة على التنبؤ بالمستقبل الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات تطبق على القيادات الحالية والقيادات المستقبلية، بتأهيل قيادات الصف الثاني على التفكير الإبداعي للمواقف الإدارية، وتعزيز مفاهيم القيادة الملهمه والرؤية الطموحة المشتركة في المؤسسة، وتمكينهم، وتشجيعهم للتطبيق الأمثل لثقافة المؤسسة التعليمية (Songklin et al.2021). ودراسة أخرى طبقت في بغداد حول: أثر القيادة الملهمه على الاستدامة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات وزارة الداخلية لشؤون الأمن الاتحادي، وزارة الداخلية العراقية. طبقت على عينة طبقية قصدية من (55) قائد في الوزارة، من خلال أداة الاستبانة، بينت عدد من النتائج أبرزها: أن وزارة الداخلية تقوم بتوجيه قياداتها الملهمين وتأهيلهم نحو استدامة الأداء المؤسسي، والرؤية الملهمه المشتركة، وأوصت الدراسة بإعداد قيادات الظل، واستقطاب قيادات متخصصة من الجامعات (Sajjad & Muhaibes, 2021) وفي دراسة حديثة طبقت على البنوك الإيطالية والإسبانية حول: الجانب الإنساني للقيادة: وأثر القيادة الملهمه على خصائص التابعين وتحقيق السعادة في العمل. طبقت على (389) موظفًا في الخدمات المالية، يعملون في الخطوط الأمامية للخدمات المصرفية الإيطالية والإسبانية في أكبر (5) بنوك من إسبانيا وإيطاليا، لفحص تأثير مواقف القيادة في العمل على الأتباع، وما يعكسه على سعادة بيئة العمل. صمم الباحث استبانة إلكترونية تتضمن أربعة محاور لقياس جوانب التابعين وفق باس وافيليو: التفكير المستقل والنشاط والتعلم النشط والابتكار. كشفت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة الملهمين على تعزيز مفاهيم

التنافسية لدى التابعين، ودفعهم للمزيد من التفوق والإنجاز في العمل، وأنه كلما زاد اهتمام القائد الملهم بالتابعين ومنحهم الثقة، وحفزهم على الإبداع؛ زاد مستوى الرضا الوظيفي وعكس بذلك على سعادة العمل. وقد أظهرت نتائج أيضاً أن القيادة الملهمة تمارس تأثيراً أكثر إيجابية عندما تكون خصائص التابعين أكثر إيجابية، وأن القيادة الفاعلة قد تُلهِم الأتباع وتعزز أدوارهم نحو أداء متقن، حيث يركز القادة الملهمون على إثارة عواطف التابعين عن طريق اللغة والرموز والصور. وسلطت النتائج على أهمية فهم احتياجات التابعين لزيادة تأثيرها على فعالية القيادة الملهمة. وأوصت الدراسة إلى تذليل القيود والتحديات الإدارية في بيئات العمل وإلى المزيد من الدراسات المستقبلية على أنماط القيادة الملهمة (Salas-Vallina et al.2020) أما الدراسة التجريبية التي أجريت في الهند حول: آثار القيادة الملهمة على الكليات من مدرسة الأعمال، فقد استهدفت فة الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين من أربع كليات بمدينة جايبور، بهدف تحليل ودراسة الواقع الحالي للقيادة الملهمة والتحويلية في الكليات. خلصت نتائج الدراسة إلى تأثير إيجابي وكبير لممارسات القيادة على مشاركة الموظفين، ونسبة رضا كبيرة لأعضاء هيئة التدريس على ممارسات القيادة التحويلية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة مواتية ومهمة بين مكونات القيادة، حيث أظهر السلوك المثالي والإلهام مستويات أعلى من الرضا، بينما تحتاج الاعتبارات الفردية والتحفيز الفكري والصفات المثالية إلى أن تكون أكثر تركيزاً من قبل الإدارة حيث يعزو الموظفون أن احتياجاتهم وتشجيعهم على النجاح في العمل يجب أن تكون في محور اهتمام أكبر من القادة. وأوصى الباحث بالمزيد من الدراسات على الكليات الأكاديمية في مدينة جايبور والجامعات (Pareek et al.2020).

وفي جمهورية مصر العربية طُبِّقت دراسة على شركات السياحة المصرية حول: أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي. وتهدف إلى تعرّف أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة، حيث تعد القيادة الموزعة والقيادة الملهمة من أنماط القيادة التي لها دور كبير في مساعدة المديرين لمواجهة تحديات بيئة العمل. طبق الباحث أداة الدراسة على (407) موظفًا وأظهرت النتائج أن نمطي القيادة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، بينما جاء التهكم التنظيمي بمستوى منخفض. كما أظهرت النتائج أن ممارسة نمطي القيادة الموزعة والملهمة يؤثر معنويًا وعكسيًا على درجة التهكم التنظيمي لدى الموظفين في شركات السياحة. وأوصى الباحث شركات السياحة المصرية الاهتمام والتركيز على الأنماط القيادية الحديثة، وعدم استقطاب القيادات التقليدية للعمل في إدارة السياحة. كما أوصى شركات السياحة باستخدام مبدأ الهدم الخلاق لكافة الأنظمة التقليدية والهياكل المعقدة؛ لضمان مواجهة تحديات بيئة العمل السياحي (الريميدي، 2019).

كما طبقت دراسة في المملكة المتحدة حول: تأثير القيادة الملهمة والمزاج الإيجابي على الابتكار والتميز المهني، هدفت إلى دعم الفرق متعددة التخصصات في سياسة الرعاية الصحية وتوجيه قدرتها لتطوير حلول مبتكرة لتحديات الخدمة والرعاية المستعصية. طُبِّقت على (60) فريقًا للرعاية الصحية في المملكة المتحدة، وسلطت الدراسة الضوء على قدرات القيادة الملهمة في تعزيز الابتكار لدى فرق العمل والعوامل المؤثرة على الابتكار. وفرضت تناقضًا بين قدرة القادة على توليد الأفكار الابتكارية وبين فهم الظروف المحيطة بالتابعين واحتياجاتهم. بينت النتائج أن العلاقة طردية بين فرضيات الدراسة من حيث تأثير أسلوب القيادة وارتفاع المزاج الإيجابي على تعزيز الابتكار لدى فرق العمل؛ مما يدعم هذه النتائج في

توفير رؤى مهمة للموارد البشرية عند الشروع في تصميم برامج التطوير لفرق العمل يمكن أن تعكس بنتائجها على العلاقة بين الموظفين والرئيس المباشر (Mitchell, Boyle, 2019). وطبقت دراسة في المملكة المتحدة حول: دور الموظفين والقيادة الملهمة والقيم والتحفيز في تشكيل سلوكيات بيئة العمل للموظفين. يهدف الباحثون إلى معالجة الفجوة البحثية باعتماد نظرية القيادة والتحفيز لنجاح مبادرات الاستدامة المؤسسية. وطبقت الدراسة في شركة خاصة في المملكة المتحدة الأمريكية من خلال تصميم استبانة إلكترونية، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ومديري العمليات البالغ عددهم (769) شارك منهم (43.3%) من المسجلين في نظام الموظفين. وأظهرت النتائج أن مديري العمليات يشاركون في تشكيل سلوكيات إيجابية في بيئة العمل للموظفين، وأن الدوافع الداخلية للمديرين أعلى من سلوك التحفيز الخارجي تجاه موظفيهم، وأن قيم الموظفين مرتبطة إيجاباً مع الدوافع الداخلية لهم (2018) (Graves, Sarkis,

في دراسة عربية حول القيادة الملهمة طبقت في دولة فلسطين: دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان، هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة الملهمة في وزارة الأشغال ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين في الوزارة. طبقت الدراسة على الموظفين من حملة درجة البكالوريوس وعددهم (140) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تحمل عبارات تحليلية ما بين أبعاد القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير متوسط لأبعاد القيادة الملهمة على تعزيز الالتزام التنظيمي، بلغت (39.9%) بينما يعود التأثير الأكبر لمتغيرات أخرى لم ترد في الدراسة. كما أوصى الباحث بتعزيز الجهود وتكثيفها لزيادة إيجاد أبعاد القيادة الملهمة لدى القادة بوزارة الأشغال العامة والإسكان بمحافظة غزة وتكثيف الجهود لتعزيز الالتزام

التنظيمي بعقد الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتطوير كفاءة العاملين ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم ومعلوماتهم، وترسيخ مبدأ العدالة والشفافية في الترقيات والحوافز والمكافآت. (اللوحي، 2017). ودراسة أخرى طبقت على المجتمع الفلسطيني حول: دور القيادة الملهمه في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، طبقت على (165) موظفًا وموظفةً من فئة الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالشق المدني، وهدفت إلى الكشف عن واقع القيادة الملهمه بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالشق المدني في قطاع غزة، وتعرّف واقع توظيف مخرجات البحث العلمي في الوزارة. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسطات محور القيادة الملهمه جاءت بنسبة متوسطة بلغت (73.2%) في أبعادها: الثقة بالنفس، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي، وإدارة التغيير. وجاء محور توظيف مخرجات البحث بنسبة أقل من الوسط بلغت (61.7%). كما بينت النتائج أن هناك علاقة طردية بين وجود أبعاد القيادة الملهمه وارتفاع نسبة توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية. وأوصى الباحث بتعزيز ونشر ثقافة القيادة الملهمه بأطر عملية تدعم التطبيق التلقائي ونشر مفاهيم إدارة التغيير وتشجيع ثقافة البحث العلمي والاستفادة من توصياتها بالتطبيق الفعلي في الوزارة. (الحلي، 2017).

أما دراسة القيادة الملهمه كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي، فقد طبقت على مجتمع التربية والتعليم بدولة الكويت، بين المعلم كقائد مُلهم لطلابه والمعلم كمدير للفصل. وكيفية الاستفادة من القيادة الملهمه في تطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي من خلال دور المعلم كقائد ملهم. هدفت الدراسة إلى تناول دور المعلم في الانتقال إلى قائد مُلهم يُلهم فئة الطلاب، ويدفعهم لممارسة سلوكيات تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي، والارتقاء بمستوى وكفاءة أداء الطلاب داخل فرق العمل. خلصت نتائج الدراسة

إلى أن القائد الملهم يؤثر في السلوكيات المنعكسة على الطلاب والمعلمين في أربعة جوانب رئيسية، ذكر الباحث أنها: تؤثر على مستويات التفكير العليا لدى الطلبة، وعلى قدرات التصميم والابتكار لديهم، وعلى رفع قدراتهم في التواصل مع الآخرين وإدارة الاجتماعات، وعلى تطوير الأداء المدرسي. وقد أوصى الباحث بتمكين وتأهيل الإدارة العليا والمعلمين في مفاهيم القيادة الملهمة وتشجيع الطلبة على فهم سلوك القيادة الملهمة وتطبيقها خلال فرق العمل (العنزي، 2015).

كما طُبقت دراسة على الدوائر الحكومية في محافظة نينوي بالعراق حول: القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية، بهدف تحديد الواقع الفعلي للقيادات في الدوائر المعنية بالدراسة، ومعرفة مدى توافر مؤشرات جاهزية الاستراتيجية لدى الدوائر. وظف الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين الذين بلغوا (45) من (3) مؤسسات بواقع (15) موظفًا من كل مؤسسة ضمن الفئة القيادية الإدارية. وحددا (4) محاور رئيسية في محاور الاستبانة لقياس متغير القيادة الملهمة: الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، البيئة الوظيفية، و(3) محاور لقياس المفاجأة الاستراتيجية، وتمثل: التدابير المسبقة، الجاهزية، وطبي النسيان. خلصت الدراسة إلى توافر خصائص القيادة الملهمة في الدوائر قيد الدراسة بدرجة متوسطة. كما أظهرت جاهزية الدوائر في المفاجأة الاستراتيجية. وأفصحت النتائج عن الترابط الإيجابي بين كل من ممارسات القيادة وارتفاع مؤشرات جاهزية الاستراتيجية. وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة التركيز على فئة القيادات الإدارية وتأهيلها في رسم الخطط المستقبلية وإحاطتها بالمستجدات التي تقع في إطار بيئة العمل وخارجه، كما أوصت بجعل محور المفاجأة الاستراتيجية أمرًا واقعيًا وحقيقية لا مناص منها، بهدف التخطيط لاستيعاب المؤشرات الدالة عليها (خليف و محمد، 2014).

وردت كذلك العديد من الأدبيات حول أنماط القيادة والسمات القيادية وأثرها على أداء العاملين، وأثر القيادة التحويلية والتبادلية- كأقرب نمط للقيادة الملهممة محور هذه الدراسة- على تحفيز الموارد البشرية وإطلاق الإبداع التنظيمي والالتزام والتميز. وأفضت نتائج الدراسات باختلافات واسعة على التطبيق الفعلي لممارسات القيادات في شتى المجتمعات البحثية، إلا أنه اتفقت الدراسات إلى أهمية عنصر تمكين القيادات للمهام القيادية. ففي دراسة حول: دور التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والتفكير الفردي في أداء الموارد البشر، كأحد المكونات الرئيسية للقيادة التحويلية، ووظف الباحث المنهجية الكمية واستهدف (56) أكاديميًا من خلال توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن مكونات القيادة التحويلية كافة (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) لها تأثير إيجابي وجدير بالملاحظة على أداء الموارد البشرية. يمكن القول أنه كلما زادت مستويات المكونات في ممارسات قائد المؤسسة الأكاديمية، كلما ارتفع أداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بعنصر التمكين للقيادات الحالية والمستقبلية (Sutanto et al, 2021).

ومن هنا كذلك دراسة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، فقد هدفت إلى تعرّف العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي. وطبقت على (70) موظفًا من العاملين بمديرية الأشغال. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية موجبة بين ممارسات القيادة الإدارية وارتفاع الأداء الوظيفي لدى العاملين. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتوحيد الجهود لإعداد المزيد من الدراسات المتخصصة في مجال تأثير القيادات على أداء الموظفين، وضرورة تمكين وتوعية القيادات للأدوار الإشرافية، وممارسة القيادة الديمقراطية، وتشجيع فرق العمل لضمان تميز الأداء المؤسسي (تبان، 2019). أما دراسة: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-

دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج. هدفت إلى معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وأثر أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، والتمكين على أبعاد التميز التنظيمي: تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المؤسسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج في ثلاثة أبعاد مرتفعة: التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، ومتوسطة في بعدين: الاعتبارات الفردية والتمكين. بينما جاءت النتائج متوسطة في أبعاد التميز التنظيمي كافة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين. وأوصى الباحث بدعم وتطوير الاتجاهات نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية في المؤسسة، وتهيئة مناخ العمل المناسب، وتفويض الصلاحيات، وتمكين القيادات، وصقل مهاراتهم في التعامل مع المرؤوسين. (الأخضر، 2018). بينما اختلفت النتائج في دراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. فقد طبقت على القطاع الحكومي شملت (8) جامعات سعودية حكومية، وبلغ حجم العينة (147) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لنمط القيادة التحويلية، وأثره على الإبداع التنظيمي. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن كافة أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، بينما جاء ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط. وقد أوصى الباحث بإعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القيادات في الجامعة من رؤساء أقسام وعمداء للكليات، ليكونوا أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة. كما أوصى بضرورة توافر مناخ لاستقطاب المبدعين في الوظيفة، وتكثيف برامج التمكين والتدريب. (الرشيدي، 2018).

كما طبقت دراسة أخرى على شركة الاتصالات السودانية حول: أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء. هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر القيادة الاستراتيجية ببعديها: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تحقيق تميز الأداء وأثر المعرفة الضمنية والظاهرة لتحقيق التميز الوظيفي. صمم الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) وفق ثمانية محاور و (64) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من قيادات شركة سوداتل وشركة زين البالغ عددهم (800) قائد. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (160) مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة الحصريّة غير الاحتمالية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء في محور العملاء، والمحور المالي، ووجود أثر إيجابي للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في زيادة المعرفة الضمنية لدى الموظفين دون المعرفة الظاهرة. وأوصت الباحثة الشركتين المبحوثين الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في صياغة استراتيجية المؤسسة، واعتماد فلسفة اللامركزية، ومنح الموظفين المزيد من الصلاحيات الوظيفية (عطاء، 2017). وطبقت دراسة حول: أثر النمط القيادي على أداء الموظف: دراسة حالة منظمة خاصة، فهدفت إلى تحديد تأثير الأسلوب القيادي على أداء الموظفين، وقد طبقت على شركة في سلانجور - ماليزيا. واستهدفت (100) موظف، وحددت أداة الدراسة في الاستبانة لقياس بعديّ القيادة الديمقراطية والاستبدادية وكذلك أداء الموظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الديمقراطية أثرًا إيجابيًا مرتفعًا على أداء الموظفين، وأظهرت انخفاض أداء الموظف في حال القيادة الاستبدادية، وأوصت الدراسة بتشجيع القيادات الماليزية بتبني نمط القيادة الديمقراطية وإشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، كما ينبغي على القادة الماليزيين تشجيع الابتكار والعمل الجماعي والإبداع الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأداء. (Basit et al, 2017). وفي دراسة مماثلة على مجتمع التربية والتعليم حول: درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، طبقت على (387) معلماً ومعلمةً في قطاع غزة. هدفت الدراسة تعرّف درجة توافر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني، من خلال استبانة لأبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية إضافة إلى عبارات لقياس الانتماء المهني للمعلمين. بينت نتائج الدراسة توافر السمات القيادية لمديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة لكافة أبعاد القيادة التحويلية بلغت (75.20%) وعزت الباحثة النتيجة لحسن العلاقات بين المرؤوسين والمعلمين والاهتمام بأفكار وتوجهاتهم، وحرص المديرين على تطوير ذواتهم وتنميتها، وتجنب الأساليب الروتينية في قيادة العمل. كما بينت نتائج مستوى الانتماء بدرجة كبيرة بلغت (75.00%). وعزت الباحثة الدوافع الايجابية للمعلمين نحو مهنتهم من ناحية، وعلاقتهم مع القيادات المدرسية من ناحية أخرى. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بالتركيز على النمط القيادي في ممارسات القيادات التربوية، وعقد برامج تبادل الخبرات لنقل الخبرات المميزة للمدارس كافة، والتشجيع والتكريم الدوري للمتميزين (عبدالعال، 2016). أما في القطاع الحكومي فقد أجريت دراسة على قيادات وزارة الصحة الفلسطينية حول: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، وطبقت على الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة وبلغ عددهم (235) موظفاً يشكلون (63.5%) من إجمال العينة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، وأثرها على العدالة الإجرائية. وأظهرت النتائج وجود الأثر بدرجة متوسطة على التوالي: بلغت نسبة أبعاد القيادة التحويلية (66.0%) ونسبة العدالة الإجرائية (70.2%) وجودة الحياة الوظيفية (71.0%). ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة في وزارة الصحة ما زالت بحاجة

إلى دعم وتحسين ظروف العمل وتجويد نوعية الحياة الوظيفية للعاملين لإشباع رغباتهم. وفي ضوء ذلك أوصى الباحث بضرورة العناية برفاهية الموظفين وتحسين جودة الحياة الوظيفية في الوزارة، وتشجيع الموظفين وتدريبهم لممارسة نمط القيادة التحويلية، من خلال تفعيل المدرسة الوطنية للتدريب وإعداد القادة في القطاع الحكومي، والعمل على إعادة هيكلة نظام الحوافز وتعزيز الشعور بالعدالة الاجرائية في العمل (الشنطي، 2016). وفي دراسة حول: تأثير الصفات القيادية للمديرين العموميين على تحفيز الموظفين، نشرت ضمن أوراق المؤتمر الدولي الرابع للقيادة والتكنولوجيا والابتكار وإدارة الأعمال في 2015. هدفت إلى إيجاد أثر النماذج المختلفة للقيادة والإداريين على التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي وطبقت على (100) موظف حكومي في إسطنبول بمستويات وخلفيات وظيفية متنوعة. وزعت عليهم استبانة إلكترونية مكونة من (27) سؤالاً لقياس وتحليل الصفات القيادية للمديرين، وتأثيرها على دوافع الموظفين والأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن محددات القيادة في القطاع الحكومي تحكمها القوانين والأنظمة أكثر من الصفات الشخصية للقائد. وأنه لا يوجد أثر للمدير الموهوب في ظل قيود العمل. كما بينت النتائج أن (84%) من الموظفين يرون أن العدالة التنظيمية من شأنها أن ترفع دافعية الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء. كما أظهرت سلبية النتائج تجاه ممارسة المديرين الضغط على الموظفين، وحاجة الموظفين إلى الدعم النفسي (Apak, Gümüs, 2015). ومنها كذلك دراسة: السلوك القيادي للمشرفين في التعامل مع المعلمين، التي طُبقت على (30) مشرفاً ومشرفة من التربية والتعليم الابتدائي بمديرية التربية لولاية مستغانم في الجزائر. هدفت الدراسة إلى تعرّف السلوك القيادي السائد لدى المشرفين في التعامل مع المعلمين، والفروق الفردية بين الجنسين في ممارسات السلوك القيادي. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يتبعون أسلوباً قيادياً متوسطاً يدمج

ما بين الاهتمام بالعمل، بلغ متوسطه الحسابي (46.80) والاهتمام بالعلاقات الإنسانية (44.67)، أي بفارق لا يتجاوز (2.13) لصالح الاهتمام بالعمل. وقد فسر الباحث ذلك أن المفتشين يفتقرون إلى الأساليب القيادية الحديثة في التعامل مع المعلمين، وأن مستوى التفاوت بين المشرفين يعود للاجتهادات الشخصية. كما أظهرت الدراسة نتائج مقارنة بين الجنسين في ممارسات السلوك القيادي بلغت (91.47%) للذكور و(91.42%) للإناث. وفسر الباحث ذلك أن هناك توحيداً للفرص في مجال العمل الإشرافي في ولاية مستغنام أزال التباين بين الجنسين في ممارسات السلوك القيادي. وقد أوصى الباحث بضرورة تعزيز أسلوب القيادة ببعديه الاهتمام بالعمل، وبالعلاقات الإنسانية، إضافة إلى تعزيز أدوار المفتشين وتنمية مهاراتهم القيادية. (عبدالله م.، 2015).

### 2.3 دراسات في دافعية الإنجاز وتحقيق الذات

كما وردت العديد من الأدبيات المتعلقة بتأثير القيادة على دافعية الإنجاز وأداء الموظفين، باعتبار دافعية الإنجاز متغيراً مؤثراً في الدراسة، يؤثر ويتأثر بممارسات القيادة وأدائه كموظف متميز. وبينت الدراسات بمختلف بيئات التطبيق العربية والأوروبية والآسيوية، أن متغير الدافعية يمثل محوراً حساساً في رفع الإنتاجية المؤسسية، وأنها تتأثر بدوافع القيادات في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. ومثالها دراسة حول: تأثير القيادة التحويلية ودوافع العمل على الإنتاجية. تهدف الدراسة إلى فهم وتحليل أبعاد القيادة التحويلية والدوافع الإنجاز في العمل على إنتاجية الموظفين. استخدمت الدراسة المنهجية الكمية، وطبقت على (184) موظفًا من شركة خاصة في إندونيسيا. أظهرت نتائجها تأثير مرتفع

لدافعية الإنجاز على إنتاجية العمل، بما يفسر أن الموظفين الذين لديهم حافز كبير يتمتعون بمعنويات عالية تعكس بنتائج أفضل للشركة، وتعكس كذلك على فرص ترقية ومكافآت للموظفين. وكشفت أن متغير القيادة التحويلية له تأثير على المشاركة في العمل. حيث يلعب أسلوب القيادة التحويلية دورًا مهمًا في المنظمة لأنه قادر على إلهام الموظفين لتحقيق أهداف تنظيمية أعلى وكذلك الاهتمام باحتياجات ورفاهية الموظفين (Ratnaningtyas et al.2021). دراسة أخرى حول: دوافع العمل كمسبقات ونتائج للقيادة، دمج نظرية تقرير المصير وقيادة النطاق الكامل. تهدف الدراسة إلى المساهمة في الأدبيات العلمية حول السوابق التحفيزية للقيادة من خلال الاعتماد على نظرية تقرير المصير للدوافع ونظرية القيادة كاملة المدى. حيث قام الباحثون بتتبع دوافع العمل طوال عملية القيادة، بدءًا من دوافع عمل المشرفين بوصفها السوابق المحتملة لأنماط القيادة، والمضي قدمًا في كيفية ارتباط أنماط القيادة بدوافع عمل المرؤوسين. طبقت الدراسة على (61) مشرفًا و(244) من الموظفين التابعين في (3) شركات ضخمة لبيع السيارات، أظهرت النتائج تأثير دوافع القيادة على استشارة المرؤوسين نحو التقدم الوظيفي، حيث إن دافع العمل المستقل للمشرفين كان مرتبطًا بتصنيفات المرؤوسين للقيادة التحويلية للمشرفين، والتي بدورها ارتبطت بدافع العمل المستقل للمرؤوسين. كما توسطت قيادة المعاملات لدى المشرفين في العلاقة بين الدافع الخاضع للرقابة والدافع الخاضع للسيطرة لمرؤوسيه، في حين توسطت القيادة المشرفة للمشرفين في الربط بين التحفيز والإثارة (Kanat–Maymon et al.2020). ودراسة حول: أثر القيادة التحويلية على إبداع الموظفين، بالتأثير على الدوافع الداخلية للموظفين. تهدف الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة التحويلية في تحفيز إبداع الموظفين في شركة البرمجيات الباكستانية. طبقت على (164) من العاملين بمستويات مختلفة من (31) شركة للبرمجيات. صمم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بأبعادها

الأربعة في القيادة التحويلية لأبعاد باس وافيليو. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والتحفيز الإلهامي، لها تأثير مرتفع على إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي، باستثناء الاعتبارات الفردية حيث لم تظهر التأثير. كما أظهرت تأثيراً مرتفعاً للتفاعل والاتصال المباشر، وتعزيز الابتكار من خلال إلهام الموظفين للتفكير خارج الصندوق بما يؤثر على الابتكار التنظيمي في المؤسسة. (2020 Shafi et al).

ومن الدراسات المطبقة على البيئة العربية: دراسة النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري. طبقت الدراسة على المركبات الرياضية الجوية في ولاية جيجل الجزائرية. هدفت الدراسة إلى تعرّف الأنماط القيادية السائدة في المركبات الرياضية: النمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي والفوضوي، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي ومستوى دافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري. وطُبقت على عينة قصدية بطريقة المسح الشامل على (46) موظفاً من موظفي المركبات الرياضية الجوية لولاية جيجل بتوزيع استبانة تتضمن مقياس دافعية الإنجاز ومقياس النمط القيادي. أظهرت نتائج الدراسة العامة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري، أي أنه كلما زاد نمط السلوك القيادي الديمقراطي كلما ارتفعت دافعية الإنجاز. بينما أظهرت نتائج عكسية في توافر النمط الأوتوقراطي فكلما ارتفع السلوك القيادي الأوتوقراطي انخفضت الدافعية، وأظهرت نتائج متوسطة في نمط القيادة الفوضوي أو الحر. وأوصت الدراسة بتشجيع القيادات في ممارسة السلوك القيادي الديمقراطي لتحفيز الموظفين ورفع دوافعهم نحو العمل، وإخضاع المرشحين للمهام القيادية لاختبارات قياس السلوك القيادي قبل ترقيتهم للمناصب، وتأهيل القيادات وتمكينها؛ لرفع كفاءتهم القيادية (حسين، 2017). وطبقت دراسة أخرى على دافعية الإنجاز في السودان، حول: دور الرضا الوظيفي في تحقيق

دافعية الإنجاز لدى العاملين في وزارة المالية بولاية البحر الأحمر. هدفت إلى تعرّف دوافع الإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة من (357) موظفًا في وزارة المالية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية للإنجاز، وبين ارتفاع الأداء الوظيفي والرضا العام، كما أظهرت أن حوافز العمل المتمثلة في طبيعة العمل أكثر ارتفاعًا من الحوافز المالية. في ضوء النتائج أوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز في المؤسسة يكفل العدالة بين الموظفين، وطرح مبادرات تقدير العاملين المتميزين في الأداء. (محمد، أسعد، و ناصر، 2017). وفي دراسة طبقت في جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن حول: العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسة تطبيقية مسحية لموظفي مركز الجامعة، هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى توافر الإثراء الوظيفي، ومستوى دافعية العاملين الإداريين في جامعة البلقاء، وطبقت على عينة عشوائية طبقية لمراعاة مستوى التمثيل الفعلي للعينة من (300) موظفٍ منهم (170) من الذكور و(130) من الإناث من مستويات وظيفية مختلفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ليست كبيرة حيث جاءت بمرتبة متوسطة، وكشفت عن علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي ودافعية الموظفين، وأن مستوى الدافعية الخارجية أعلى من الدافعية الداخلية، ويفسر ذلك حاجة الموظفين للدعم والتشجيع من قبل المسؤولين، كما بينت النتائج أن الدافعية تتأثر وترتفع بجنس الموظف لصالح الإناث. وأوصت الدراسة إلى إعادة هيكلة الكليات المرتبطة بالجامعة وتطبيق المزيد من الدراسات على الأقسام كافة، وتدريب الموظفين والمختصين والقيادات في مجال الإثراء الوظيفي، وتقديم حوافز تشجيعية دورية للموظفين (الخياط، 2017). ودراسة حول: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز للعاملين. بلغت عينة الدراسة (305) موظفًا يشكلون (92.7%) من مجتمع الدراسة الكلي. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وصممت الأداء لقياس (6) محاور: المستوى التنظيمي، الموارد المادية، بيئة الموارد البشرية، التكنولوجيا، الحوافز والترقيات، دافعية الإنجاز إضافة إلى المتغيرات الديموغرافية. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى المحاور حيث بلغ متوسطها (67.9) باستثناء محور الحوافز والترقيات حيث بلغ (58.8). كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة لا يؤثر على عوامل البيئة الداخلية ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين، بينما وُجد التأثير في الدرجة الوظيفية، ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن العاملين في الوظائف العليا لديهم الدراية والقدرة على التخطيط بشكل أكبر من غيرهم من الموظفين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين عوامل البيئة الداخلية بكافة العناصر وارتفاع مستوى دافعية الإنجاز للعاملين. وبناء على النتائج أوصت الدراسة ضرورة الاستمرار في تطوير قدرات الموارد البشرية لمواكبة احتياجات العمل، ورفع الأجور، وتهيئة ظروف مناسبة لرفع دافعية العاملين (أبورحمة، 2017). أما دراسة: الدوافع وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، فقد طبقت على عينة مكونة من (30) عاملاً في مكتبة جامعة العربي التبسي، وهدفت إلى تعرّف أهم دوافع العمل للعاملين في المكتبات، وأثرها على مستوى الأداء في بيئة العمل. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفصلت الأداة إلى ثلاثة محاور، في الأول جمعت البيانات الديموغرافية، وفي الثاني وضعت عبارات لقياس الدوافع التي يتسم بها العاملون في المكتبة، وفي الثالث صممت عبارات لقياس تأثير دوافع العاملين على مستوى الأداء. خلصت الدراسة إلى أن (90%) من العاملين لديهم دوافع إيجابية تجاه العمل. فسّرت الباحثة النتيجة إلى وجود سُبُل الراحة

وحسن العلاقات التي تسود بيئة العمل. كما بينت النتائج أن دافعية الموظف تؤثر على مستوى الأداء بنسبة بلغت (96%) وفسرت ذلك بارتفاع شعور الانتماء لدى الموظف مع ارتفاع الدافعية؛ مما يعكس على مستوى الأداء. وأوصت الدراسة بمنح العاملين فرص التدريب والتأهيل، وتحسين الأجور، ورفع ميزانية الحوافز والتقدير (كركود، 2016). أما دراسة أكثم ويوسف حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، فقد طُبِّقت على (324) تربويًا في العاصمة عمان بطريقة الطبقة العشوائية يشكون نسبة (20%) من مجتمع الدراسة، منهم (148) معلمًا و(176) معلمة. وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية، وعلاقتها بدافعية المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة بلغت (3.38) في المتوسط الحسابي و(0.66) انحرافًا معياريًا، وكذلك جاءت نتائج مستوى دافعية المعلمين نحو العمل متوسطة بلغت (3.49) في المتوسط الحسابي و(0.70) انحرافًا معياريًا. ويعزو الباحث النتائج إلى ضعف مبادرات الاطلاع على الممارسات الخارجية وتعريف المستجدات الحديثة في المجال التربوي. وبناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل النمط القيادي التحويلي في التعامل مع المعلمين. وتأهيل القيادات المدرسية في النمط القيادي، والعمل على رفع مستوى دافعية المعلمين وإتاحة فرص الابتكار في بيئة العمل المدرسي (أكثم و يوسف، 2014).

## 2.4 دراسات في التميّز الوظيفي

وفي دراسات الجوائز أجريت دراسة على مجتمع الإمارات لثلاثة باحثين من جامعة أبوظبي، حول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأعمال، دراسة حالة مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة. تهدف الدراسة إلى إيجاد أثر الفوز بجوائز التميز المؤسسي على تحسين الثقافة المؤسسية من خلال تأثير أربع مكونات: ثقافة المؤسسة، القدرة على التكيف، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد استهدفت الشركات في قطاع الأعمال، وطبقت على شركة إماراتية فازت بجائزة خليفة للامتياز. بلغت عينة الدراسة (45) مديرًا من فئة الموظفين المتميزين الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي، وزرع عليهم استبانة مكون من (32) سؤالاً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (29) استبانة بمعدل استجابة (64.44%) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية والتميز التجاري بشكل عام. كما أظهرت وجود تباين بين تأثير أنواع الثقافة المستخدمة، حيث أظهرت نتائج الثقافة المؤسسية مستوى مرتفعًا بينما تنخفض ثقافة القدرة على التكيف، وتتوسط نتيجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها أكثر من غيرها. وأوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لأنواع الثقافة التنظيمية الأكثر توافقًا مع ممارسات التميز في العمل، كما وجهت إلى المزيد من الدراسات باستخدام عينة أكبر من الفائزين في الجوائز، وقوائم جوائز أخرى (Kassem et al, 2016). دراسة أخرى حول: دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في تطوير الأداء التربوي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في شمال غرب البادية، بلغ مجتمع الدراسة (248) معلمًا من الذكور والإناث المشاركين ببرامج التأهيل والتدريب على معايير الجائزة في الفترة من 2006 إلى 2012م شكلت العينة (36%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. استخدمت الباحثتان استبانة مكونة من (74) عبارة تعبر عن (9) معايير في مجالات

الجائزة. كشفت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً للجائزة في الأبعاد جميعها. وجاء بُعد أخلاقيات المهنة في المرتبة الأولى، يليه بُعد فلسفة الشخصية. كشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء التدريس تُعزى إلى النوع الاجتماعي لصالح المعلمين الذكور، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء التدريس يمكن أن تعزى إلى المؤهلات وسنوات الخبرة وعدد المشاركة في الجائزة. ووفقاً للنتائج، أوصت الباحثان بتطوير المشاركة المجتمعية وزيادة عدد المعلمين الممنوحين (الجرابدة و الجرابدة، 2015). أما دراسة مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم، فقد طبقت على جميع المدارس الحكومية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددها (474) مدرسة. منها (141) مدرسة إناث و(190) مدرسة ذكور و(143) مدرسة مختلطة. استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (25) عبارة لقياس محاور الجائزة: محور القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير، تكنولوجيا المعلومات، ورعاية الطلبة. وقد أظهرت النتائج أن معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمتطلبات الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة باستثناء محور القيادة فقد جاء مرتفعاً. وبناءً على ذلك أوصى الباحث بتكثيف التدريب والتأهيل للمشاركين في الجائزة لربط التربية الرياضية بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وتعزيز دور معلم التربية الرياضية لمواكبة كل ما هو جديد في علوم الإدارة الرياضية، والاطلاع بشكل دائم على أهم الأبحاث العلمية المرتبطة (المحارمة، 2017). أما دراسة القايد حول: أثر الثقافة على تطبيقات إدارة الجودة والتميز لإدارة الجودة في الإمارات، فقد ركزت على كشف تأثير الثقافة في دولة الإمارات العربية المتحدة وكذلك ثقافة المؤسسات الشرطية بها على مدى الحفاظ والالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة،

وأيضاً تعرّف أهم العوامل المؤثرة سلبيًا أو إيجابًا على عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية. طبقت الدراسة على موظفي وقيادات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأظهرت النتائج أن عناصر ثقافة الشرطة الإماراتية التي تشمل اللغة والمصطلحات والنظام الإداري والتدريب والتعليم والحافز للعمل وأساليب القيادة والمرتب والبدلات، لها تأثير كبير على الالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في دولة الامارات العربية المتحدة (Alqaydi, 2015).

وفي دراسة حديثة حول تأثير جوائز تميز المدراء على النتائج المهنية للمؤسسة، طبقت في الولايات المتحدة على أربع جوائز وطنية في الفترة من 1999 إلى 2015، هدفت إلى اسقاط نتائج الجوائز التقديرية للمدراء المتميزين ذوي الأداء المثالي والحاصلين على التكريم في جوائز: المدير المتميز التي ترعاها جريدة FT، وجائزة المدير العام FCD، وجائزة الرابطة الوطنية لمديري الشركات NACD، وجائزة عضوية مفوضي NACD-BRC، طبقت على المدراء الفائزين في الجائزة، وبلغت العينة من إجمالي الجوائز الممنوحة (836) جائزة، منها (87.6%) يحصلون على الجائزة مرة واحدة، و(12.6%) يحصلون على جائزتين أو ثلاث جوائز مختلفة في نفس العام. أظهرت نتائج الدراسة أن الفوز بجائزة يؤدي إلى زيادة فرص ترقية المدير إلى منصب أعلى وذلك في غضون ثلاث سنوات بعد حصوله على الجائزة. كما أن فرص تأثيرات السمعة تتركز بين أعضاء مجلس الإدارة الأصغر سنًا والمديرين غير المكتظين - وهما النوعان اللذان من المرجح أن يستفيدا أكثر من السمعة الإيجابية. وتشير النتائج إلى وجود سوق عمل جيد لرعاية المواهب الشابة في مجالس الإدارة والذي يكافئ على النحو الواجب المديرين المتميزين بنتائج مهنية إيجابية (Chen et al, 2021) وفي دراسة تهدف إلى الكشف عن مواطن القوة لدى الموظفين وتحقيق التفوق الوظيفي، طبقت على المجمع الصناعي بصيدال- الجزائر حول: التسيير للكفاءات في

المؤسسات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. استهدفت (125) موظفًا طبقت عليهم الاستبانة وتضمنت أبعاد الميزة التنافسية وآليات تسيير الكفاءات. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية بين آليات تسيير الكفاءات، وارتفاع الميزة التنافسية بمجمع صيدال، وتحقيق التفوق الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجودة والمرونة والوقت والتسليم. وقد أوصى الباحث القيادات العليا بالنظر في آلية تحقيق التكامل في مختلف الأنشطة الموجهة نحو تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بحيث يحصل الموظفون كافة على فرص التدريب والتأهيل والتحفيز المناسب لتنمية طاقات الإبداع والتفوق الوظيفي. والسعي إلى بناء منظومة فكرية تشجع على الاحتفاظ بالقدرات والكفاءات البشرية في بيئة العمل، وتوفير العناية اللازمة بالعنصر البشري. (بوزناق، 2020). أما دراسة: التميز التشغيلي المستدام في المنظمات، وجهة نظر تكاملية. فقد تبنت الدراسة أنموذجاً لاستدامة التميز التشغيلي باعتبار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية مؤثرة للتميز. وتهدف إلى التحقق من كيفية تنفيذ مبادرة التميز التشغيلي المستدام في المنظمة. واستخدمت الدراسة نتائج وتقارير من قواعد البيانات الإلكترونية، واقتصر نطاق الدراسة على الثلاثين عاماً الأخيرة في قواعد البيانات التي تم تضمينها في الدراسة (1988-2018). وأظهرت النتائج فاعلية برامج التميز الوظيفي في نجاح المبادرات قصيرة المدى، ولكنها لم تبين نجاحها على المدى البعيد؛ ما يشير إلى غياب عنصر الاستدامة في التميز التشغيلي في المنظمة. كما أثبتت الدراسة إلى أن معظم نماذج التميز التشغيلي تقودها الممارسة النشطة، وتفتقر إلى المؤسسة حيث لا يوجد منهج موحد لتنفيذ الامتياز التشغيلي والحفاظ عليه. كما أن فشل المؤسسات يعود لغياب الثقافة التنظيمية والجودة والتميز. وبينت النتائج تفاوتاً في المستويات بين التأثير في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتميز التشغيلي (Sony, 2019). وفي دراسة ميدانية أخرى حول: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره

في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، طبقت على موظفي مديرية الشباب والرياضية في ولاية المسيلة بالجزائر البالغ عددهم (30) موظفًا. هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي الأقرب لتحقيق التميز الوظيفي، والقدرات الفردية للموظفين لتحقيق التميز، وإجراءات العمل المساعدة على التميز. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة في ثلاثة محاور و(19) عبارة لقياس دور القيادة في تحقيق التميز، دور القدرات الفردية في تحقيق التميز، ودور إجراءات العمل في تحقيق التميز. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الإدارية يساهم في تحقيق التميز الوظيفي، وأن امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الفردية يساهم في تحقيق التميز الوظيفي بنسبة (73.30%)، وسهولة إجراءات العمل ووضوحها يساهم في تحقيق التميز الوظيفي بنسبة (63.30%). وأوصى الباحث بزيادة الاهتمام بالموظفين وبالنمط السلوكي الفعال؛ لتعزيز سلوك الموارد البشرية، والعمل على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وتطويرها لدى الموظف، ومشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات؛ لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل على المستويات الإدارية كافة (خرشي، 2019). وأجريت دراسة حول: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، تهدف إلى قياس تأثير أبعاد الإنجاز في العمل والدافعية على أداء الموظفين. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والقيادات في جامعة نجران البالغ عددهم (575)، وبلغت العينة (135) موظفًا يشكلون نسبة (23.5%) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. طبق الباحث استبانة مستعينًا بدراسات سابقة في مجال الأداء الوظيفي تكونت من (31) فقرة بعد تنقيحها وملاءمتها لمجتمع الدراسة، موزعة على (6) مجالات لأبعاد الأداء الوظيفي: الإنجاز في العمل، العلاقات والدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، وضوح المسؤولية. أظهرت النتائج أداءً مرتفعًا لأبعاد: الإنجاز في العمل، العلاقات والدافعية، والدور الوظيفي،

ووضوح المسؤوليات. بينما جاءت النتيجة متوسطة في بعدي: القدرات في العمل، تقويم الأداء. ويعزو الباحث ذلك لأسباب تعيين بعض الموظفين في وظائف لا تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم، فينعكس على نتائج الأداء لديهم. وقد أوصى الباحث باعتماد معايير واضحة ومقننة عند تعيين واختيار الموظفين في الوظائف الإدارية، الاعتماد على عدد من التقييمات المرحلية تسبق التقييم الختامي والشامل للموظفين، وتحقيق التكامل بسد الاحتياجات التدريبية للموظفين بما يوفر فرص التعلم للجميع (الشريف، 2017).

دراسة أخرى أجريت حول: قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني، تهدف إلى تعرف أثر معايير الممكنات في نموذج معايير النموذج الأوروبي (القيادة والاستراتيجية والشراكات والموارد والعاملين والعمليات)، على نتائج أداء العاملين في هيئة الطيران المدني، ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واختار عينة قصدية مناسبة بلغت (150) استبانة وزعت على موظفي الوحدات في المؤسسة. بلغت نسبة الاسترداد (87%). توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج الأداء في الاتجاه السالب. وفسر الباحث النتيجة في أن وحدات الطيران المدني تبذل جهودًا متواضعة في تفعيل معايير التميز، وبالتالي تحصد نتائج متواضعة، بينما جاءت النتائج موجبة في تطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بأبعاده المختلفة؛ ليسهم ذلك على رفع نتائج الأداء. اقترحت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء (الفرج، 2016).

ودراسة: تحديات التحسين المستمر: آراء كبار المديرين والمتوسطين والعمال. تهدف الدراسة إلى الكشف عن تحديات التحسين من وجهة نظر مستويات وظيفية مختلفة من أعلى الهرم الوظيفي إلى أدناه (القيادات

العليا، والوسطى، والموظفين). وتمثل الدراسة جزءًا من مشروع بحث وطني يتعلق بتنظيم العمل والعمليات في صناعة التصنيع النرويجية، وقد أجريت خلالها مقابلات رسمية شبه منظمة مع الموظفين خلال عامين. أظهرت النتائج اختلاف آراء الباحثين وفقًا لمستوياتهم الوظيفية. حيث يعزو كبار القيادات محدودية النجاح إلى التحديات وأوجه القصور في أنظمة المعلومات وأساليب التحسين، بينما يعزو الموظفون ذلك إلى محدودية الدعم الإداري من القيادات، أما القيادات الوسطى فقد جمعت بين الرأيين بالميل الأكبر لرأي الموظفين (Lodgaard et al 2015).

## 2.5 الإطار النظري والنظريات المعتمدة للدراسة

### 2.5.1 التميّز الوظيفي

#### 2.5.1.1 التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي

يمثل القطاع الحكومي القطاع الأهم في أي دولة، حيث يشمل كافة الوزارات والجهات الخدمية والمؤسسات العامة التي تقع تحت إشراف جهاز الدولة وتمول من ميزانيتها. وينظر إليه على أنه جهاز يقدم مجموعة خدمات غير ربحية للمجتمع، من مثل: الأمن والتعليم والصحة، والمعاشات، والداخلية، والثقافة والمجتمع... إلخ ويشار في علم الإدارة إلى وظائف القطاع الحكومي بالعمل النظامي المستقر في أحد المؤسسات الحكومية والوزارات المملوكة للحكومة، مقابل أجر مالي يصرف من ميزانية الدولة. وتتميز الوظيفة الحكومية بنوع من الاستمرارية والاستقرار والثبات، وسلم من التعاقب الوظيفي والترقيات، ويخضع

الموظف في القطاع الحكومي لبعض الامتيازات، من مثل: التدريب والتأهيل والتحفيز وتحسين مستوى الأداء (حسن ح.، 2011؛ الشحي، 2019).

وتعرف الموارد البشرية في القطاع الحكومي أنها القوى العاملة في المنظمات، وهم مجموعة الأفراد الذين تقع عليهم مسؤولية إنجاز المهام الوظيفية بما يحقق الأهداف المؤسسية ورؤيتها الاستراتيجية، وفق هيكل تنظيمي ومستويات وظيفية متخصصة ومتدرجة في السلم الوظيفي. ويعرفها معجم المصطلحات الإدارية أنها: "مصطلح يشمل جميع العناصر البشرية في هيكل المؤسسة، من مدرين وعاملين يؤدون عملاً للمؤسسة" (التويجري و البرعي، 1993). والموارد في اللغة تشير إلى المخزون، والمنبع أو المصدر، ويقال مورد رزق أي مصدر رزق، وموارد الدولة أي دخلها. والموارد البشرية تمثل جملة الطاقات والقدرات البشرية التي تحقق التنمية في مختلف القطاعات والميادين. أما مصطلح إدارة الموارد البشرية فيشير إلى الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في المنظمات (أبوبكر، 2020؛ كداو، 2016).

ورد تعريف الوظيفة في لائحة الموارد البشرية في الجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (15) لسنة 2013م أنها: "كل من يشغل إحدى الوظائف الواردة في ميزانية الجهة الاتحادية التي يعمل لديها" وورد تعريف الجهة الاتحادية، أنها تشمل: "الهيئات والمؤسسات والمكاتب التابعة للحكومة الاتحادية التي تسري عليها أحكام لائحة الموارد البشرية الحكومية" (قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، 2016). ويعود مصطلح الوظيفة إلى الفعل وظَّف، أي أسند إليه عمل، أو عيَّنه للقيام بمهام محددة، والوظيفة منصب خدمي في القطاع الحكومي أو العام أو الخاص (قاموس المعاني، 2020). والموظف هو الشخص القائم بالمهام والمسؤوليات الخدمية. وتعريف الوظيفة بمجموعة المسؤوليات والواجبات الرسمية في هيكل المؤسسة، والتي تتطلب تعيين وتحديد شخص

ما للقيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤاها مقابل أجر مالي من ميزانية المؤسسة. وتختلف الوظيفة عن المهنة في أن الثانية تعني اختيار الشخص المناسب للمسؤوليات على أساس العلم والخبرة. أما التميّز فيشير إلى الجذر الثلاثي ميّز، أي القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب، وبين الحقّ والباطل، ويقال ميّز الشيء، أي عزله عن سواه وفضله، أما في المعجم، فإن ميّز الشيء بمعنى بدأه وفضله على مثله، وتميّز القوم أي انفردوا، والمليّزة من التفرد والرفعة (أبوالعزم، 2013؛ مسعود، 1992). وورد المصطلح باللغة الإنجليزية "إكسلنس" إشارة إلى الإتقان والتفوق والإبداع. واستخدم المفهوم عند الإغريق للدلالة على أفضل الأحوال. ويشير العديد من الباحثين إلى أن التميّز لا يعني فقط التفوق، بل يمتد إلى مفهوم الاستمرار من أجل البقاء في المقدمة، ويمثل امتدادًا لمراحل الجودة، وأشمله في التطبيق والأثر المترتب على الأداء. وهذا ما أكد عليه الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، في كلمته ضمن مؤتمر القمة الحكومية 2013م في مقولته الشهيرة: "أنا وشعبي نعشق المركز الأول" (البحيصي، 2014؛ سلمان م.، 2018).

وأما الموظف المتميّز فهو الشخص الذي يقدم مسؤولياته بأعلى مستويات الكفاءة، ويتفرد بالإتقان والجودة في الأداء. وبذلك يمثل المحور الأول والأساسي لأي منظمة، لأنه يعد مؤشراً لتحقيق استراتيجيات المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. وفي عصر المعرفة والمتغيرات السريعة وما يترتب عليها من تفاقم التحديات، تتسارع المؤسسات العملاقة في القطاع الحكومي والخاص في جذب الثروات الفكرية من الموظفين المتميزين وذوي القدرات العالية في التفكير الابتكاري والعطاء المتميّز، كما تسعى المؤسسات الحديثة والمتعلمة في تعزيز قدرات موظفيها وإطلاقها من خلال المشاركة في المنافسات والجوائز المحلية والإقليمية والعالمية. حيث أصبحت المهمة الأولى لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة هي

الكشف عن المتميزين، واستثمار إمكاناتهم لنجاح المؤسسة، واستقطاب الموظفين ذوي المواهب والقدرات المتميزة إلى داخل المؤسسة (زائيري، 2007؛ كافي، 2018). والتميّز صفة إيجابية في الموظفين، وعامل من عوامل إدارة الموارد بعقلانية وحكمة، وسمة من سمات الموظف الذي يتجاوز حدود المعايير الاعتيادية في الأداء الوظيفي ويتخطاها بشكل أوسع. وقد عرّف خبراء التنمية البشرية التميّز على أنه تفرّد في الأداء، ومهارة في التعامل مع المحيط في بيئة العمل، يفوق ويتعدى الواجبات الأساسية المدونة في بطاقة الوصف الوظيفي. وهو قرار ورغبة في التفرد تنطلق من الشخص ذاته. وفي المنظمات الحديثة تسعى القيادات إلى تتبع الموظفين المتميزين واستقطابهم والاستفادة من خبراتهم. حيث يمثل التميز واحداً من أفضل السلوكيات التي من شأنها أن تنشط قدرة الموظف على رفع الإنتاجية وابتكار حلول جذرية ومتميزة بناءً على المفاهيم والمعرفة المخزونة في عقل الموظف المتميز. كما يتمتع الموظف المتميز بالقدرة على مواكبة المستجدات العالمية واستيعابها، وربطها بالاحتياجات الوظيفية الآنية والمستقبلية بما يعود على التميز المؤسسي (النصيرات، 2018).

تؤكد النظريات العلمية والدراسات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز المؤسسي، أن التميز الوظيفي صفة مكتسبة ترتبط بعدد من المثيرات التي تحرك دوافع الموظف لتحقيق نشوة أو سعادة محددة. وأنه يمكن صناعة الأفراد المتميزين باستشارة قدراتهم استناداً إلى عدد من العوامل والمعايير كالتحفيز والتقدير والتدريب والتأهيل المهني والتخصصي (البارودي، 2016). حيث يشير مصطلح الصناعة إلى صنعة من أصل (فعل) صنع، وصنع يصنع صنعا، وصناعة فهو صانع. وصنع الشيء أي عمله وأنشأه، وصنع به صنيعةً قيحاً أي أساء إليه، لسان صنّع ورجل صنّع اللسان أي بليغ ماهر، وقوم صناعية أي يحسنون جمع المال واستثماره. وصنع إليه معروفاً أي قدّمه وأسداه. والصناعة حرفه الصانع، وتشمل كل علم أو

فنّ مارسه الإنسان؛ حتى يمهر فيه ويصبح حرفة له. والصنع: إجادة الفعل، فكل صنع فعل، وليس كل فعل صنعًا، ولا ينسب فعل الصنع إلى الحيوانات والجمادات كما ينسب إليها الفعل (قاموس المعاني، 2010). والصناعة اصطلاحًا تشير إلى تحويل المواد الخام في الطبيعة إلى مواد قابلة للاستخدام. وهي اختلاق الشيء من عدمه، أو إعادة شكل الشيء عما كان عليه. والصناعة في الاصطلاح ملكة نفسانية ذاتية المصدر، ينتج عنها أفعال اختيارية تجاه موقف أو شخص. وفي القرآن الكريم قال تعالى: ﴿وَاصْطَنَعْتُكَ لِنَفْسِي﴾ (القرآن. طه 41: 20) أي اصطفتيك لرسالتي. وقوله: ﴿وَلِئَصْنَعِ عَلَيَّ عَيْنِي﴾ (القرآن. طه 39: 20) أي أنت بعيني إذ جعلتك أمك في التابوت، إشارة إلى ما قاله بعض الحكماء: (إن الله تعالى إذا أحب عبدًا تفقده كما يتفقّد الصديق صديقه) (قاموس المعاني، 2010).

اهتمت دولة الإمارات العربية المتحدة بصناعة القيادات، وجاءت الوصية التاسعة (اصنع قادة) لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، في كتاب (قصتي) يبحث فيها القيادات الحكومية على الاهتمام في القيادات والموظفين؛ فالقائد الحقيقي هو من يصنع قادة وليس أتباعًا. (آل مكتوم، 2018). وفي مقولة لسموه في وسم #علمتني الحياة، عبر حسابه على تويتر: "الإرث الحقيقي لأي قائد في أية مؤسسة هو صناعة الرجال". وقد أطلق سموه مبادرة "صنّاع الأمل"، كأكبر مبادرة عربية تهدف إلى ترسيخ قيم الخير والعطاء، وتعزيز الإيجابية والتفاؤل، وتحسين نوعية الحياة في المجتمعات المنكوبة، وصناعة الفرق في حياة الناس من خلال القصص الملهمة الصادقة والمؤثرة التي يقدمها صنّاع الأمل في محيطهم المجتمعي (صحيفة البيان، 2020). كما أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أن مفهوم صناعة الرجال مرادفٌ إلى بناء عقول نيرة تواجه تحديات العصر، وتصقل المهارات للارتقاء بجودة الحياة. وأنه يمكن للفرد من صناعة ذاته، وأن

ذلك ليس ضروريًا من المستحيل كما ذكره كل من أرودا وديكسون في كتابهما: استراتيجيات صناعة التميز الشخصي والمؤسسي، حيث أشار الكاتبان إلى أن صناعة الذات تحتاج إلى استراتيجية فهم أغوار النفس والمحيط؛ لا اعتناق مذهب التفرد. وقد وضعا أربعة مبادئ لتلك الاستراتيجية تتمحور حول: الصمود من أجل الوصول، إدارة الذات، اغتنام قفزات التطور الوظيفي، تسويق الذات (أرودا و ديكسون، 2018). وأشار جون ماكسويل في كتابه: تطوير القائد بداخلك، إلى مبدأ: أن القادة لا يولدون، وإنما يُصنَعون (Maxwell, 2019). وورد في كتاب: القيادة الأخلاقية وبناء قادة الصف الثاني في المنظمات العربية، أن النظرة الحديثة للقيادة أنها تصنع أكثر مما تولد، فهي مهارة وقدرات يمكن تعلمها واكتسابها بالتدريب والتنمية الذاتية، وبالتالي فإن المنظمات المتعلمة تعمل على صناعة قياداتها (حسنين، 2019). وبذلك يمكن تعريف صناعة التميز: أنها حرفة أو ملكة يختص بها البعض في إلهام وتوجيه الآخرين وتمكينهم لإطلاق قدراتهم الكامنة وبلوغ التميز، والصناعة إحدى سمات القائد الذي يتغلب على الأنا والذاتية في التعامل مع المرؤوسين.

#### 2.5.1.2 ممارسات الموظف المتميز

يُشير الباحثون وعلماء السلوك ودراسات الشخصية، إلى أن هناك محركات داخلية لدى البشر تدفعهم للقيام بنشاط أو سلوك ما، يُطلق عليها البواعث أو الدافعية، أو دافعية الإنجاز كما وردت لدى عالم النفس الأمريكي هنري موراي والباحث الأمريكي في مجال علم النفس ماكيلاند، وعالم النفس الأمريكي جون ويليام أتكينسون... وغيرهم. تتلخص محركات التميز في بعدين اثنين هما: الرغبة والقدرة. يتمحور الأول حول محركات داخلية تسمى الدافعية للإنجاز، ويتمحور الثاني في القدرة على الإنجاز كمحركات خارجية مكتسبة، حيث إن الدوافع الداخلية إذا ما اقترنت بالقدرة فإنها تفجر سلوك

وممارسات التميز والإبداع لدى البشر. ومن هنا فإن سلوك الموظف المتميز إذا ارتبط بدوافع الإنجاز لديه، وما يصاحبها من حالة شغف وانتماء ورغبته ملحة في تحقيق ذاته وبلوغ أهدافه، وبذل جهد مضاعف من أجل الوصول، ترتب على ذلك علو الهمة، وتحمل مسؤولية المهام، والمجازفة للصالح العام. كما يرى الباحثون وخبراء التنمية البشرية في الدول الإسلامية أن السلوك العام للموظف المتميز وجوده الأداء والإنجاز لديه موجه نحو الإتقان بحكم أن إتقان العمل مطلب ديني يؤجر عليه فاعله من جهة، لقوله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ" (الحديث: الطبراني. #275). وبحكم تشريعي أن الموظف يتقاضى أجرًا على أدائه للمهام الوظيفية المسندة إليه. إلا أن هناك ظروفًا في محيط العمل من شأنها تعزيز الأداء أو على العكس تتراجع به. وقد أشار العديد من الباحثين وخبراء التنمية البشرية إلى العوامل التي من شأنها صناعة ممارسات الموظف المتميز بزيادة الدافعية وبلوغ التميز الوظيفي لديه (حنفي، 2010؛ عامر، 2018؛ العميان، 2018؛ سلمان م.، 2006؛ كافي، 2018):

أولاً: عوامل تتعلق ببيئة العمل: ويقصد بها البيئة الداخلية في المنظمة وما تحتويه من مقومات التميز ودعم الموظفين وحفزهم على البذل والعطاء، ويمكن تلخيصها في نقاط:

1- الثقافة السائدة: وتمثل مجموعة القيم المؤسسية والمعتقدات والمبادئ المشتركة بين الطاقم المهني التي توجه سلوك العاملين نحو نقطة الوصول إلى تحقيق رؤية المؤسسة، ومدى تطبيق تلك القيم في الهرم الوظيفي ابتداءً من القيادة العليا إلى سائر الموظفين.

2- التحفيز والتقدير: وهي المثبرات التي تحرك دوافع الموظفين لبذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق أهداف المؤسسة، ومدى انتشار تلك الثقافة في المنظمة. ويأتي التحفيز في صور وأشكال مختلفة وذلك بناءً على أولويات الأفراد واحتياجاتهم الفعلية، فقد تأتي معنوية على شكل تقدير الجهود والاحترام المتبادل وتفويض الصلاحيات، وقد تأتي مادية بترقية مالية أو ترقية وظيفية أو على شكل هدايا ومكافآت مقابل الجهود المبذولة.

3- التدريب والتأهيل: وهو انتشار ثقافة التمكين في المؤسسة، وخطط المنظمة نحو تدريب وتأهيل الموارد البشرية وصل مهاراتها وقدراتها لتحقيق أعلى إنتاجية في العمل.

ثانياً: عوامل تتعلق بالعلاقات التبادلية: يري العديد من الباحثين أن العلاقات المتبادلة والتفاعل الحيوي بين الموظفين فيما بينهم وبين قيادات المنظمة إحدى العوامل المهمة في رفع دافعية الموظفين نحو الأداء، كما تمت الإشارة السابقة في نظريات العلاقات الإنسانية أن الموظف مخلوق اجتماعي يؤثر ويتأثر بالآخرين. ويمكن تحديد عوامل العلاقات التبادلية في:

1- علاقات الموظفين فيما بينهم: تمثل العلاقات المتبادلة بين الموظفين إحدى أهم عناصر تشكيل بيئة التميز الوظيفي في محيط العمل حيث تعزز العلاقات الثقة والاحترام بين الموظفين وارتفاع الروح المعنوية للموظف، مما ينتج عنه زيادة الإنتاجية المؤسسية. إذ إن الموظف يتفاعل مع المجموعة ضمن فريق العمل الذي يعمل به، ويتأثر بسلوك المجموعة ومعتقداتها، وإن ذلك التفاعل يضيفي سمة الانتماء والولاء المؤسسي.

2- علاقات القائد بالموظفين: تؤكد الدراسات وتجارب الباحثين في علم القيادة والإدارة أن محور العلاقة بين القائد والموظف محور أساسي لنجاح المنظمة، ويقدر ما كان القائد منفتحاً على احتياجات الموظفين بقدر ما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها. ويشير الباحثون إلى أن ممارسات الموظف المتميز وسعيه لاجتياز منافسات التميز الوظيفي يعدُّ شكلاً من أشكال تقدير الذات لدى الموظف، ومعرفته بمستوى ومهاراته، وثقته بأدائه المهني وفق معايير التنافس المعتمدة في جوائز التميز. ويشير بكار إلى إن الذات البشرية ليست عبارة عن كتلة صلدة أو ماهية بسيطة إنها مركّب ذو طبقات بعضها فوق بعض، وكلما تمهياً لها أنها بلغت القعر، وجدت أن هناك طبقة أعمق لم تستطع الوصول إليها حتى تنهض لتعلو من جديد. وهنا تأتي أهمية التحفيز الخارجي، وأدوار القيادات وأرباب العمل في تحفيز ودعم الممارسات المتميزة لدى الموظفين، بنهضة وتسخير بيئة التميز وسبل التنافس (بكار، 1431).

وقد رصدت أغلب الجوائز المحلية والعالمية معايير ممارسات الموظف المتميز في ستة معايير، تتفاوت في بعض التفاصيل الداخلية، وتتوافق في الخطوط العريضة لممارسات التميز، وذلك على النحو الآتي (EFQM, 1993):

1- الأداء والإنجاز: ويركز على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، وتحقيقه الأهداف الوظيفية بتفوق وبما يزيد عن المتوقع على متطلبات عمله وإنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دؤوباً

2- المبادرة والإبداع: ويركز على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى

الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، ومستوى التميز والتفرد فيما يقدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجاز

3- التعاون والالتزام الوظيفي: يركز على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين) ومدى إيجابية التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خالٍ من المخالفات بأنواعها

4- المشاركة وتحمل المسؤولية: يركز على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها المؤسسة، ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها الدائرة، ودرجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات الطارئة وغير الروتينية

5- المهارات الإشرافية: يركز المعيار على المهارات والقدرات الإشرافية للموظف خاصة المتعلقة بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب، وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية التي يطبقها الموظف أثناء ممارسته واجبات عمله

6- التعلم المستمر: ويركز على مدى رغبة الموظف وقدرته على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، وجهود الموظف للاطلاع على أية معارف أو معلومات، أو ممارسات مهنية محلية وعالمية مستجدة تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه

### 2.5.1.3 جوائز التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة

يُشير مصطلح جائزة إلى منحة مادية أو عينية، تُمنح للموظف المتميز نظير عمل متقن تفرّد به عن زملائه، وتمنح الجائزة فردًا أو مع مجموعة من الزملاء. وهي تمثل تقديرًا رفيع المستوى يضيف شرفًا إلى سيرة الموظف، ويؤهله إلى وضع مهني أفضل (سلمان م.، 2006). وتلجأ الحكومات المتقدمة والمؤسسات والشركات الرائدة لأسلوب دعم الموظفين بمنحهم جائزة تشجيعية تقديرًا لتفردهم في الأداء ومساهماتهم في رفع الإنتاجية المؤسسية (Chen et al, 2021; Rawabdeh et al, 2021).

وقد تميزت فترة التسعينيات من القرن العشرين باهتمام دولة الإمارات العربية المتحدة بالكوادر الوطنية بوصفها رأس المال البشري لإدارة شؤون الهيئات والمؤسسات الحكومية بكفاءة وفاعلية، والقوى المحركة للتميز المؤسسي في الدولة. فعملت الحكومة الاتحادية والمحلية على تعزيز الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بطرح مبادرات التمكين والتحفيز ووضعت استراتيجيات وسياسات تطوير وتنمية الكوادر الوطنية، والاهتمام برأس المال البشري، واستثمار القدرات. وفي عام 2008م تأسست الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية طبقًا للمرسوم بقانون اتحادي رقم (11) بشأن الموارد البشرية الذي أصدره صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة حفظه الله. وما تم عليه من تعديلات بالمرسوم بقانون اتحادي رقم (9) لسنة 2011م والمرسوم بقانون اتحادي رقم (17) لسنة 2016م، تناط بها الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الوزارات والهيئات الاتحادية، لتشكيل "انطلاقة مستقبلية واعدة في مجال تنمية الموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية الاتحادية" (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019). كما تميزت الفترة ذاتها بظهور العديد من برامج وجوائز التميز في مختلف الميادين المهنية والاجتماعية، والأدبية، الأكاديمية والتربوية، والتطوعية، لدعم وتمكين الموارد

البشرية في القطاع الحكومي، وتقدير جهود الموظفين المتميزين، وتشجيعهم على البذل والعطاء لتحقيق الذات وخدمة المجتمع من جهة، وتعزيز التنافسية وتطوير جهة العمل من جهة أخرى. منها على سبيل المثال وفقاً لسنة التأسيس:

- 1983م: جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم: أنشئت برعاية من صاحب السمو الشيخ حميد بن راشد النعيمي، عضو المجلس الأعلى حاكم إمارة عجمان. إحياءً لذكرى والده صاحب السمو الشيخ راشد بن حميد النعيمي، طيب الله ثراه، الذي كان محباً للعلم وأهله، وحرصاً على نشر ثقافة المعرفة والعلم، والكشف عن المواهب العلمية وتشجيعها، وإذكاءً لروح البحث والاطلاع بين الشباب. وتعد أول جائزة أنشئت لدعم العلم والمتعلمين والأكاديميين من حملة رسائل الماجستير والدكتوراة في الدولة (جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم، 2020).

- 1987م: جائزة سلطان بن علي العويس الثقافية: أطلقت على اسم مؤسسها الشاعر سلطان بن علي العويس، تكريمًا وتشجيعًا للمفكرين والأدباء واعتزازًا بالأدباء والعلماء. ثم تحولت إلى مؤسسة ثقافية مستقلة عام 1992م بموجب قرار صادر من ديوان صاحب السمو الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة - رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي بتاريخ 1994/3/21 (جائزة سلطان بن علي العويس الثقافية، 2020).

- 1998م: برنامج دبي للتميز الحكومي - جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز: تأسس البرنامج في إمارة دبي برعاية كريمة ودعم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي في سبتمبر 1997م، ويمثل أول برنامج متكامل للتميز الحكومي على مستوى العالم،

يواكب التميز العالمي، ويحكي أكبر الجوائز العالمية. ساهم البرنامج في إحداث نقلة نوعية في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وتحسين الممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، ويعد القوة المحركة لتطوير الأداء وتقديم خدمات متميزة لكافة المتعاملين في إمارة دبي آنذاك حتى اليوم (المجلس التنفيذي - حكومة دبي، 2018). تضمنت جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز تكريم (9) فئات في الأوسمة: وسام دبي لمساعد المدير العام/المدير التنفيذي، وسام دبي للموظف الإرشادي، وسام دبي لموظف سعادة المتعاملين، وسام دبي للموظف المبتكر، وسام دبي للموظف المتخصص، وسام دبي للموظف الإداري، وسام دبي للموظف الميداني، وسام دبي للموظف الشاب، فئة التكريم الخاص للجندي المجهول (الدليل الإرشادي لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2020).

- 1995م: جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي: صدرت بتوجيهات سامية من صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الأعلى للاتحاد حاكم إمارة الشارقة - حفظه الله - وتستهدف الميدان التعليمي بمختلف شرائحه وفئاته في العام الدراسي 1995 - 1994. وبذلك تمثل أول جائزة تربوية للطلبة الفائزين في مدارس منطقة الشارقة التعليمية. وفي العام الدراسي 2002 - 2001م تطورت فئاتها لتشمل المعلمين والموظفين التربويين في تعليمية الشارقة بمعايير محددة لكل فئة من فئات الجائزة. وفي عام 2007 - 2006م توسعت في نطاقها الجغرافي لتشمل الموظفين والتربويين على مستوى الدولة. وتوسعت في فئاتها لتراعي التنافس الفردي والجمعي في أغلب التخصصات في الميدان التربوي (جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي، 2020).

- 1998م: جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز: انطلقت الجائزة في عام 1998م على مستوى إمارة دبي برعاية كريمة من سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم نائب حاكم دبي وزير المالية والصناعة، غفر الله له. تستهدف التربويين في مدارس منطقة دبي التعليمية، وفي العام التالي 1999م انطلقت لتعمم على مدارس الدولة كافة، لترتقي بالأداء التعليمي في كافة مراحل وقطاعات وزارة التربية والتعليم. وتمثل معايير التنافس في الجائزة الأقرب إلى معايير الأنموذج الأوروبي للجودة الشاملة (EFQM). وفي عام 2003م ومع انتهاء فعاليات الدورة الخامسة عممت الجائزة على دول مجلس التعاون الخليجي في فئات الطالب المتميز والمعلم المتميز والمدرسة والإدارة المدرسية المتميزة. ثم انطلقت الجائزة نحو العالمية في 2021 بتصميم أنموذج حمدان التعليمي والمعترف به دولياً وذلك بالتعاون مع المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة (جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، 2020).

- 1999م: جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للعلوم الطبية: أطلقت بتوجيهات سمو الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم، نائب حاكم دبي وزير المالية، غفر الله له، تستهدف الباحثين في مجال البحوث الطبية التي تخدم المصالح الكبرى للبشرية. وتعد الجائزة الأبرز على نطاق الدولة ومجلس التعاون لدول الخليج العربي والمستوى العالمي، وقوة دافعة ومحفزة للارتقاء بالخدمات الطبية من خلال تكريم العلماء الذين ساهموا في تطوير المجال الطبي على مستوى العالم، وسعيًا لتشجيع باقي الأطباء ليحذوا حذوهم، ويساهموا مساهمة مباشرة في تطوير أنشطة البحث العلمي والطبي على مستوى العالم (جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للعلوم الطبية، 2020).

- 2009م: جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز - وسام رئيس مجلس الوزراء: في إطار الرؤى الثاقبة لصاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة - حفظه الله - ونائبه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي - رعاه الله - والجهود المبذولة للقيادة الرشيدة في تمكين القطاع الحكومي بالدولة وإرساء ثقافة التفوق في نتائج أداء القطاع الحكومي بوصف الموارد البشرية العنصر الأهم في أجندة دولة الإمارات، والمحور الأول لرعايته وتمكينه، لما له من دور حيوي في الارتقاء بمعدلات التنمية المستدامة، وتحسين فاعلية وكفاءة إدارة العمليات المؤسسية، انطلقت جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز في عام 2009م ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، وبموجب القرار رقم (22/165) بالجلسة رقم (9) المنعقدة في 12 يونيو 2006م وبموافقة مجلس الوزراء الموقر. لتكون أرفع جائزة للتميز الحكومي على مستوى الدولة، تهدف إلى تعزيز دور الموظفين والجهات الحكومية الاتحادية في خدمة وتحقيق السعادة وجودة الحياة لجميع فئات المجتمع، والارتقاء بالعمل الحكومي وفق أسس ومعايير مبتكرة، تركز على النتائج المحققة، ونشر الوعي بمبادئ التميز والريادة، وأهميتها للحكومات الحديثة في خدمة جميع فئات المجتمع. (منظومة التميز الحكومي، 2019).

- 2007م: جائزة خليفة التربوية: انطلقت الجائزة برعاية سامية من صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة - حفظه الله - وتوجيهات كريمة من سمو الشيخ محمد بن زايد ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة - رعاه الله - والمتابعة المباشرة من سمو الشيخ منصور بن زايد آل نهيان نائب رئيس مجلس الوزراء وزير شؤون الرئاسة رئيس مجلس أمناء الجائزة، كمبادرة وطنية تستهدف العاملين في القطاع التربوي والتعليمي على مستوى الوطن العربي؛ لتتولى مهمة الارتقاء بالعمل

التربوي الإماراتي والعربي في مراحلها كافة، من خلال تكريم المتميزين والمبدعين في المجالات التربوية المختلفة. ورفع مستوى معايير قطاع التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة والوطن العربي والاعتراف بجهود وإبداع جميع المساهمين البارزين في قطاع التعليم، سواءً أكانوا مواطنين أم مقيمين في الدولة (جائزة خليفة التربوية، 2020).

- 2004م: برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي - جائزة التميز الحكومي: تأسس برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة بموجب المرسوم الأميري رقم (10) للعام 2004 بتاريخ 2004/10/23. لتأسيس وترسيخ دعائم التنافسية والجودة والإبداع في عمل المؤسسات الحكومية، وتحفيز موظفي الحكومة المحلية وتشجيعهم بمختلف مستوياتهم الوظيفية على الابتكار، والتميز، والالتزام الوظيفي، وتطوير الذات، وخدمة المتعاملين، والأداء الوظيفي الكفء. ويعد البرنامج أحد المؤسسات الحكومية الحيوية الموكلة إليها تطوير القطاع الحكومي في الإمارة بجميع جوانبه ومستوياته الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية والبشرية. يتكون البرنامج من أربع مجالات رئيسية، تتمثل في: برنامج المنح الدراسية وتطوير الطلبة، جائزة التميز المؤسسي، مكتب رأس الخيمة للتنافسية، وجائزة رأس الخيمة للتميز التعليمي. تشمل الجائزة عشر فئات لتكريم الجهات الحكومية في إمارة رأس الخيمة، وثمانية أوسمة لتكريم الموظفين المتميزين: وسام الموظف المبتكر، وسام مدير المشروع المتميز، وسام قائد المبادرة، الموظف المتميز في مراكز سعادة المتعاملين، الموظف المتميز في مراكز الاتصال، المدير أو المشرف المتميز، الاختصاصي المتميز، والموظف الإداري المتميز (برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي، 2020).

وفقاً لذلك أدت التطورات المتلاحقة أعقاب الثورة الصناعية الرابعة، وظهور التكنولوجيا، والنظم الإدارية والتقنية الحديثة، إلى تغييرات جذرية في نمط إدارة الأعمال في القطاعين العام والخاص. حيث تعقدت طبيعة العمل وتشعبت الأدوار المنوطة بالمؤسسات، وأصبح أرباب الأعمال غير قادرين على مواجهة التحديات دون التركيز على مواهب وقدرات الموارد البشرية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة. وبذلك توجه اهتمام القيادات وأرباب العمل بالتركيز على العنصر البشري لضمان استمرارية نجاح المنظمات. فعملت مؤسسات القطاع الحكومي على تعزيز القدرات البشرية، ورصد الممارسات المتميزة وتكريمها من خلال طرح مبادرات التكريم والتقدير، ومنح جوائز وأوسمة وشارات التميز للموظفين المتميزين. وتعد دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول السبّاقة في طرح الجوائز في القطاع الحكومي، وقدمت خلال المدة الزمنية من 1995 إلى 2020م نماذج متنوعة ومميزة من برامج وجوائز التميز الوظيفي.

## 2.5.2 القيادة والقيادة الملهمة

### 2.5.2.1 القيادة

برز الاهتمام بالقيادة منذ أن بدأ الخلق على وجه الأرض، وعلى مرّ العصور ظهرت الحاجة إلى التنظيم لدفع دفة العمل، ومتابعة الإنجاز، وتحقيق المصالح العامة، وضبط القوانين في العمل الجمعي، والسعي إلى إدارة شؤون الدول والأفراد وإرساء قواعد العدل والمساواة والحقوق والواجبات بين الأفراد والجماعات. وإن هذا الاهتمام توارث عبر التاريخ مبلوراً تاريخياً لمفهوم القيادة والإدارة. ويمكن القول إن فكر القيادة والإدارة تبلور قبل الميلاد لدى الحضارات القديمة: المصرية والصينية واليونانية والرومانية

والعربية. قبل أن يصل إلى الفكر التقليدي الحديث. وتأسست أغلب مبادئ الإدارة التنظيمية الحديثة وطوّرت في ضوء المبادئ القديمة.

إن مفهوم القيادة انطلق وشكّلت أركانه لدى الفلاسفة اليونان 380 ق.م (كنعان، 1995). حيث ناقش الفيلسوف أفلاطون في كتابه: الجمهورية، فكر بناء الدولة، وأسس ترسيخ السياسة العامة وبلوغ الكمال وتحقيق سعادة الشعب. مؤسساً بذلك الفكر الكلاسيكي في القيادة. وعدّ الباحثون أن كتاب الجمهورية مرشداً للسياسة والحكماء وكتاب القرن السابع عشر، من أمثالهم: جان جاك روسو، وهيوم، وميكافلي، وماركس، وهيجل ونيشته... وغيرهم. وبعد 1900 سنة من الفكر الكلاسيكي للقيادة عند أفلاطون، كتب ميكافلي في كتابه: الأمير، نظريته حول قناع القادة، واصفاً القيادات أنهم أقل طيبة وأكثر قسوة، وأن الشخصية المظهيرية أو القناع الذي يرتديه القادة ليظهروا بمظهر يختلف عن واقعهم بهدف كسب القوة والنفوذ. وذلك يعكس النظريات الحديثة التي تؤكد الأصالة والمشاركة والحوكمة في سلوك القيادات (بيندليتون و آدرين، 2019؛ عثمان، 2014؛ فاضل، 2013).

القيادة: القيادة لغةً: مصدر من الفعل قاد يقود فوداً والقود نقيض السوق، ويقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من الخلف. والانقياد يمثل الخضوع (ابن منظور، 1986).

القيادة اصطلاحاً: يعود مصطلح القيادة -بالإنجليزية (ليدرشيب)- إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاقه للمفهوم الحديث، ويعني الإرشاد والتوجيه، من الفعل وجّه وأرشد. والقائد (ليد) يمثل شخصاً ذا قوة تأثير على الآخرين. أي أن هناك شخصاً يوجه وأشخاصاً يتقبلون التوجيه وينفذونه. وقديماً كان مفهوم القيادة رمزاً للنفوذ والسلطة كالقيادة العسكرية، والاستبدادية، حيث تنحصر القوة في شخص

القائد، وتتمحور القرارات والصلاحيات في شخصه. وفي العصر الحديث يرمز المصطلح إلى منصب ذي سلطة قانونية تشريعية، يمارس من خلالها القائد جهودًا مضمّنة مُلهمة في إدارة المرؤوسين والتأثير فيهم، بقصد حشد جهود المرؤوسين نحو تحقيق غاياتهم ورؤية المؤسسة، تستند بدرجة عالية على التبادلية والتشاركية في الفكر بين الرئيس والأتباع. ويتطلب من المُوجّه والمُرشد أو القائد أن يكون مؤثرًا في أتباعه وفقًا للخطة الموضوعية (البارودي، 2016؛ القريوتي، 2013). وقد برز مفهوم القيادة المحفزة ورعاية مصالح العاملين وتقديرهم ومكافأهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بعد أن كان الاعتقاد أن القوة والتهديد سبيلًا للإنجاز وتحقيق غايات المؤسسة (كامب، 2000، صفحة 29، 30). وبذلك أضحى مصطلح القيادة اليوم يتكرر صداه في كل مكان، وفي كل مؤسسة، وتتبنى الدور التعليمية والجامعات، بل ويقاس تقدم الحكومات على مدى اهتمامها بتطوير القيادات وفق مناهج ومدارس معتمدة عالميًا (Sajjad & Muhaibes, 2021; Maxwell, 2019).

تعددت تعريفات القيادة بتعدد وجهات نظر الخبراء المختصين والباحثين في العلوم الإدارية والممارسين لمفهوم السلطة، حيث ينظر للمفهوم من خلال عدسة المناهج الفكرية والمدارس الثقافية والتخصصات المختلفة، وكذلك المهام المنوطة بالقائد، وبالتالي يختلف المفهوم لدى المؤرخين والباحثين في العلوم الإدارية عن مفهوم الممارسين في القيادات الحكومية، ويختلف عنه عن قيادات القطاع الخاص ومجتمعات الأعمال. وبالتالي يقدم كل منهج تفسيرات وتعريفات مختلفة. إلا أن أغلب التعريفات تتمحور حول مفهوم العلاقة بين طرفين، والقدرة على التأثير في الآخرين بأي شكل من أشكال التنظيم الإداري (بيندليتون و آدرين، 2019). ويرجع الفضل في تحليل فكر القيادة إلى علماء النفس والاجتماع، وذلك من مبدأ تحليل العلاقات الإنسانية في بيئات العمل، والوصول إلى العوامل المؤثرة في دفع الإنتاجية لدى

الموظفين (كنعان، 1995). ومما ورد من تعريفات لدى الباحثين: لخص جون سي ماكسويل في كتابه: تطوير القائد بداخلك، مفهوم القيادة في عشرة أساسيات، بدأها بكلمة (التأثير) حيث توصل بعد خمسة عقود من التأملات في ممارسات القيادات حول العالم "أن القيادة هي التأثير" وأورد مقولته المفضلة: "أنه من يظن أنه قائد ولا يتبعه أحد فلا فائدة مما يقوم به" (Maxwell, 2019, p. 7). وقد توافق فكر ماكسويل مع فكر جيمس سي جورج حيث قال الأخير: "القيادة هي القدرة على الحصول على تابعين". ويراها العميان: "القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد" (2018، صفحة 257). وعدّ بعض الباحثين القيادة نشاطاً ومسؤولية وشغف لبذل المزيد من العطاء قبل أن تكون مهنة ووظيفة تُقلد لأشخاص محددين في المؤسسات، أو رخصة للتنصّل من المهام، والتهرّب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الموظفين (سينيك، 2016). فهي عملية مستمرة مستمدة من سمات شخصية القائد، ولكي ينجح القائد في المؤسسة لابد أن يكون معه أتباع التنفيذ ممن يتسمون بالنضج والمسؤولية. كما يعرفها كل من ديفيد وآدراين أنها "خلق الظروف المناسبة للازدهار بشكل فردي وجماعي من أجل تحقيق أهداف مهمة" (بيندليتون و آدراين، 2019، صفحة 19). ويرى غنيم (2009، صفحة 81): أن "القيادة عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، والطرف الثاني وهم المرؤوسون الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة". ويعرفها باس أنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" وعرفها أوردور تيد أنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". ويعرفها جوليمباوسكي: "أنها القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة". ذكرها (السكرانه، 2019، صفحة 98).

كما تعددت تعريفات الباحثين واختلفت حول مفهوم القيادة الإدارية، بوصفها الجانب التنفيذي للقيادة، وفقاً للغرض والنشاط المستهدف، وعرفها كل من هانت ولارسون في كتاب: القيادة المتطورة، أنها وسيلة لبث روح التآلف والتعاون بين موظفي المؤسسة لتحقيق أهدافها بتنمية صلة التبعية المؤثرة بين القائد والتابعين. (Hunt & Larson , 1977). وورد عن الكنعان في كتابه: القيادة الإدارية، تعريف كومت وأدونيل أن القيادة الإدارية تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني للمؤسسة"، وتعريف سيكلر هيدسون، أن "القيادة في المنظمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (1995، صفحة 97 98). كما عرّف الباحثون مفهوم القيادة الإدارية أنها: "القيادة الناجحة التي تعمل على توجيه خطط المؤسسة وسياساتها نحو النجاح، من خلال حُسن التأثير في التابعين، إذ إن القيادة ظاهرة تفاعلية اجتماعية ترتبط بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل" (حسن م.، 2004، صفحة 17). ويعدّ الأخضر (2018) مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المعقدة، اشتق من التعريف الأصلي للقيادة الموجه نحو عملية التأثير، ويركز على مستويات التفاعل في العمليات الإدارية في إطار تنظيمي. وقد عرفها على "أنها نشاط يمارسه شخص نحو تحقيق الأهداف المشتركة للقائد والتابعين والمنظمة". واختصرها السكارنه في دالة من أربعة عناصر أساسية تتمثل في: شخص القائد، التابعين، الهدف المشترك، الموارد (2019، صفحة 19). ويرى السلمي أن مفهوم

القيادة الإدارية مفهوم مركب معقد، وظيفته الأساسية إحداث التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات الأفراد وامكانيات المؤسسة (1987، ص 223). ويوافق في ذلك رأي القريوتي حول أهمية إحداث التجانس بين الأطراف أن "القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم، واقناعهم أن في تحقيقهم أهداف التنظيم نجاح شخصي لهم" (2013، صفحة 224). بينما يرى عثمان (2014). أن القيادة الإدارية مفهوم مكون من أربع مسارات في شخص القائد، مسار السمة فطري، ومسارات القدرة والسلوك والعلاقات تندرج نحو المهارات المكتسبة المتعلمة. وفق (الرسم التوضيحي: 2.1).

وورد المفهوم في كتاب: القيادة الإبداعية الإدارية، من عدة جوانب تعكس شمولية التعريف، منها: جانب



الاهتمام بعملية التأثير على أنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الإقناع، ومن جانب الاختيار على أنها النتيجة التي تتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة، ومن جانب

السمات عرفها على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكّن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف المؤسسة، ومن جانب التابعين عرفها على أنها فن تنسيق الأفراد والجماعات لرفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة (الصيرفي، 2006). وورد لدى كامب في كتابه مدير القرن 21 أن تبادل الاحترام بين القائد والموظف، والشعور به ومراعاة ظروفه من شأنها أن تقوي العلاقات في

بيئة العمل، وتحقق أعلى مستويات الإنجاز الوظيفي (2000، صفحة 157). بينما عرّف المساد القيادة الإدارية أنها: "تمكّن القائد من المهارات النوعية الأساسية اللازمة لفعالية العملية القيادية وإتقانها بدءاً من تنفيذ العمليات وإدارتها وانتهاءً بإلهام الآخرين والتأثير فيهم إلى ما يقودهم لتحقيق التميز (2003، صفحة 19). لذلك لا نلوم من يربط القيادة بقوة التأثير على الآخرين بغرض تحقيق الأهداف المعتادة من تأثير وامتثال في المؤسسة.

وفقاً للتعريفات الواردة نجد مفهوم القيادة يتفق ويختلف في بعض الجوانب، إلا أن المضمون يوجه نحو التأثير في الآخرين، ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. فإذا كانت القيادة، كما تراها الباحثة لهذه الدراسة، علاقة بين طرفين (رئيس ومرؤوس / فرد وجماعة) فيجدد بنا أن ننوه إلى أهم نقطة، ألا وهي أن (حُسن) الترابط بين الطرفين أساس لنجاح العلاقة بينهما لتحقيق الأهداف المشتركة. ما يعني



أن تكامل التأثير القيادي ونشوة الإنجاز تتحقق عندما تكون رغبة الطرفين كاملة لتحقيق الأهداف المشتركة. وكما وردت لدى كنعان (1995). أن القيادة عملية رشيدة طرفها شخص يوجه، وآخر يتلقى لتحقيق أهداف محددة. وأيضاً لخصها عثمان بوصفها أحد أكثر تعريفات القيادة

التي يمكن استخدامها ببساطة وشمول: "أن تكون سبباً في جعل الآخرين يرغبون فيما تقوم به لتحقيق عمل المنظمة" (2014، صفحة 284) حيث عدّ عثمان أن "السبب" و"الرغبة" بين الطرفين أساس

نجاح العمل المؤسسي. ويوضح (الرسم التوضيحي: 2.2) تكامل عملية التأثير بين الموجه والمتلقي. بينما يختلف مفهوم الإدارة عن القيادة، وبحسب أبي الإدارة العلمية فريدريك تايلور: "الإدارة هي المعرفة العلمية الدقيقة، لما يريد أن يفعله الآخرون، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف". ونلاحظ أن تايلور يركز في تعريفه على معرفة المطلوب ثم البدء في التنفيذ بأقل التكلفة. ووردت آراء عن بعض الباحثين حول فصل مفهوم القيادة عن مفهوم الإدارة، باعتبار أن لكل منهما مساراً مختلفاً، فقد ورد عن أبي النصر (2015، صفحة 76) في كتابه (قادة المستقبل) "أن القيادة ليست إدارة، والإدارة ليست قيادة، والقاعدة تقول ليس كل مدير قائد وليس كل قائد مدير". وورد عن البارودي (2016، صفحة 37) أن "القيادة تهتم بالكليات بمفهوم "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل". ويرجع العلماء مثل هاندي (1992) إلى أن الاهتمام المتزايد بمفهوم القيادة أدى إلى اختلاف النظرة وطريقة التفكير في المؤسسات في العصر الحديث، فإذا كانت الإدارة عملية تعتمد المنطق وتنمية القدرات الإنتاجية؛ فإن القيادة تعتمد على البديهية وتنمية



الذكاء العاطفي لدى القائدين. ويميز كنجهام (1986) بين ثلاث أنواع من التداخلات توضح العلاقة بين العمليتين (رسم توضيحي: 2.3).

ويعتمد كنجهام الرأي الأول بافتراض أن القيادة جزء من الإدارة، وأن القيادة إحدى الكفاءات الأساسية التي يجب أن

تتوافر لنجاح الإدارة إلى جانب كفاءات أخرى. ويعتمد الرأي الثاني كل من بينيس ونانوس (1985)، بوصف القيادة والإدارة عمليتان منفصلتان عن بعضهما، ولكن ترتبطان بشيء ما، بينما يرى الرأي الثالث أن هناك تداخلاً جزئياً بين العمليتين، حيث إن القيادة وحدها توجه المؤسسة نحو استشراف المستقبل بتجاهل الوضع الحالي للمؤسسة، والإدارة بعكس ذلك، تنظر في نتائج المؤسسة وجودة الأداء والمنتج في الوقت الراهن ولا تركز على الرؤى بعيدة المدى. متجاهلة الجانب الإنساني والعاطفي في التعامل مع الأتباع. ذكره (أبوالنصر، 2015).

ووفق هذا الاختلاف والترابط بين مصطلح القيادة والإدارة ظهر مفهوم القيادة الإدارية، مشتقاً من مفاهيم القيادة المرتكزة على التفاعل بين شخص القائد والعمليات الإدارية في المؤسسة. حيث الإلهام والتحفيز والتأثير وشحن الهمم أبرز السمات الشخصية للقائد الإداري؛ مما يسهم في تحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية للتابعين واحتياجات المؤسسة. ويلاحظ أن المصطلح المركب (القيادة الإدارية) يشتق من القيادة بمفهومها العام على نحو التأثير، ويشتق من الإدارة بمفهومها العام على نحو التنظيم الإداري. حيث يشير المصطلح إلى مفهوم القيادة بالتركيز على التفاعل مع العملية الإدارية، أي القيادة في إطار التنظيم الإداري (العصيمي، 2017).

## 2.5.2.2 القيادة الملهمة

وفقاً لما توصل إليه الباحثون وعلماء النفس والمختصون في العلوم الإدارية، فإن القيادة فن التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، فهي عملية تأثير تستند على التكاملية بين أدوار القائد؛ لتشكيل أفضل نمط قيادي، فلا يمكن أن ينجح القائد بالتركيز على نمط محدد وأسلوب واحد للعمل، ولكن لا يختلف الباحثون في أن سمات محددة وخصائص معينة تجعل من قائد ما

فدًا عن الآخرين. كما أن التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية للنمط القيادي الأفضل؛ تركز على القادة البارعين الذين يمتلكون المرؤوسين بقدرتهم على رفع الروح المعنوية لديهم، وحفزهم على النجاح من خلال استشارة مواهبهم وقدراتهم الكامنة والظاهرة، بالتكاملية في الأنماط القيادية من التشاركية والتبادلية والتحويلية والموقفية والأبوية والديمقراطية....، وإن هذا المزيج من النمط القيادي يمكن أن يطلق عليه بالقائد الملهم. أو بالأحرى فإن القيادة الملهمة سمة ملازمة للقادة البارعين.

الإلهام لغة: مصدر من الفعل أَلْهَمَ، يُلْهِمُ، إلهامًا، فهو مُلْهِمٌ، والمفعول مُلْهِمٌ. والإلهام ما يلقي في القلب ويطنن له الصدر، وتعدّ منحة من الله تعالى. والرجل المُلْهِم من له قدرة على توليد الأفكار والمعاني، فالشاعر مُلْهِمٌ، والرسام مُلْهِمٌ، والعاظ مُلْهِمٌ، والكاتب الأديب مُلْهِمٌ (قاموس المعاني، 2010). بينما المُلْهِم هو من يُلْهِم غيره لبيدعوا.

الإلهام اصطلاحًا: يعود مصطلح القيادة الملهمة إلى فكرة إيقاع شيء في قلب العاقل يُفضي إلى العمل به، أي يهديه ويُرشده أو يُعَلِّمُهُ وَيُلْقِنُهُ. في القرآن الكريم وردت مرة واحدة في الآية الكريمة { فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا } (القرآن. الشمس 8: 91). وجاءت بمعنى علّمها ولقّنها، أي علّم النَّفس البشرية ولقّنها طريق الفجور والتقوى. ونقول ألهمه الله أي منّ الله عليه بشيء من الخير في العلم والبصيرة، فهي صفة من الرحمة الإلهية والفتنة والذاتية في فهم الأمور (أشرفي، 2019).

يشار إلى مصطلح القيادة الملهمة بالإنجليزية (إنسبيرنج ليدرشيپ) وقد برز المصطلح في الثمانينات وتوسع انتشاره في نهاية القرن العشرين، ويعني قدرة القائد على إلهام أتباعه نحو تحقيق رؤية المنظمة باستشارة مواهبهم وقدراتهم. يراه العديد من الباحثين نمطًا قياديًا لأصحاب الهمم العالية والمبدعين

من البشر الذين لا يعرفون للمستحيل طريقاً؛ فهم يمتلكون البصيرة النافذة والحكمة السديدة في تيسير الأمور. والقيادة الملهمه تعد من الممارسات الإيجابية ذات الأثر العالي على رضا العاملين فيها مما يحقق نجاحاً لاستراتيجية المؤسسة، حيث تعتمد على تعزيز العادات السلوكية للأفراد وحفزهم نحو العمل والأداء المتقن، وتشجيعهم لبذل المزيد من العطاء بتوجيه مشاعرهم نحو قيم الانتماء والولاء المؤسسي. كما تمثل القيادة الملهمه نمط أو سلوك يختص به القائد الاستثنائي الذي يمتلك تأثيراً ذاتياً بالدجة الأولى؛ لتحويل المرؤوسين من حوله إلى أتباع راغبين في قيادته بطواعية، باستشارة مواهبهم، وتعزيز القدرات الكامنة والظاهرة، وتحفيزهم على النجاح الشخصي والمهني، ومهمة القائد الملهم الاستثنائي هي إلهام المرؤوسين للقيام بالعمل بطريقة مختلفة، وقدرته على حفز العاملين العاديين للقيام بأعمال غير عادية (بيندليتون و آدراين، 2019؛ سرحان، 2018؛ كوزيس و بوسنر، 2018).

يرى العديد من الباحثين أنه الصعوبة تكمن في إيجاد القائد الملهم، حيث القلة من البشر يمتلكون مثل هذه السمات الشخصية التي غالباً ما تكون فطرية ويمكن أن تكتسب بالتدريب. (كول، 2014). وترى مارييس ليفين المؤسس والرئيس التنفيذي لمجموعة ثقافة النجاح، أن الإلهام يختلف عن الدوافع، ولا يمكن أن يعبر عن المصطلحين بالتبادل بينهما، حيث يشير الإلهام بوصفه للروح الداخلية للإنسان، وينبع من رغبة ذاتية، بينما يشير مصطلح الدافع إلى قوة خارجية تثير الرغبة في التحرك وإنجاز المهام أو العمل في ظروف صعبة ومعقدة، بمعنى أن الدافع يرتبط بنتيجة، أما الإلهام فهو ينبع من القلب والروح بغض النظر على تحقيق النتيجة. وعندما يمتلك الإنسان بالإلهام، فغالباً لا يحتاج إلى دافع خارجي لتحقيق أهدافه. (Levin, 2017). ويمكن أن يفسر ذلك إلى أن الإلهام صفة لصيقة بصفة القيادة، وإن ممارسات القائد الملهم تعكس رغبات وتطلعات المرؤوسين أكثر من التطلعات الذاتية. حيث يبرز

ويطغى ضمير الجماعة (هم) على ضمير (الأنا) من خلال العطاء وبث الطاقة لدى المرؤوسين بلا مقابل. وقد رصد كتاب: تحديات القيادة، خمس ممارسات للقيادة المتميزة: تجسد القدوة، ملهمة للآخرين برؤية مشتركة، تتحدى الصعوبات، تمكّن وتدعم، تشجع القلوب وتقدر القدرات (كوزيس و بوسنر، 2018).

وقد تعددت تعريفات القيادة الملهمة، والملاحظ أن أغلب الآراء والتعريفات تنصبُّ حول مفاهيم مشتركة بين الباحثين، وتتمحور حول سمات القائد وقدرته على التحفيز وإلهام المرؤوسين. عبّر عنها وارن بينيس (1925-2014) الباحث والمؤلف الأمريكي بمجال القيادة: "أن القيادة هي القدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس"، والقائد الملهم هو ذاك الشخص الريادي الذي يتمتع بالقدرة والمهارة في تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويسعى إلى إلهام الناس والتأثير فيهم من خلال رؤيتهم الخاصة وقدراتهم المميزة، حيث تمثل القيادة تحديًا له تكمن في استكشاف أفضل ما يمتلك كل شخص من أفراد فريقه، والمواءمة بينها لتحقيق رؤية مشتركة وهدف أسمى يخدم مصلحة كلا الطرفين. كما ويتمتع القائد الملهم بالرؤية والتفكير بشكل استراتيجي والتأثير فيمن حوله من خلال شخصيته، وليس من سلطة خارجية. ويرى بينيس أنهم أقرب إلى فئة القادة الإنسانيين على الطراز الديمقراطي وهم أكثر ملاءمة للتعامل مع التعقيد والتغيير اللذين يميزان بيئة العمل القيادي. (طوال، 2017). كما يرى الباحثون أن القيادة الملهمة، في جوهرها، تدور حول فكرة إيجاد طرائق لتعزيز إمكانات المرؤوسين بالطرائق المناسبة لهم لإلهامهم وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق ذواتهم في العمل. وتختلف الطرائق التي يمارسها القادة لتعزيز الآخرين وتشجيعهم، إلا أن النتيجة هي نفسها دائمًا، فالأشخاص الذين يكتسبون ثقة أكبر يمكنهم إدارة أعمالهم بشكل أفضل. (Finney, 2019; Sajjad & Muhaibes, 2021) ووصف الباحث سيمون

سينيك القائد الاستثنائي: أنه من ينظر إلى موظفيه بوصفهم شريان المؤسسة الذي يضخ فيها الحياة، وكلما زاد اهتمام القائد بالشريان انعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة، وليس القائد من يصنع فرق عمل متميزة، بينما الفرق المتميزة تسلط الضوء على القائد البارع بينها، وعدّ ذلك منظور التميز والريادة في صنع القيادة (سينيك، 2016، صفحة 167). وعرفها السرحان (2018، صفحة 24) أنها: "قيادة الإبداع والإخلاص التي تحافظ على قوة المؤسسة وحيوتها، والقائد الملهم ذلك الشخص الذي يوجه المرؤوسين، ويمنحهم الثقة لخلق تناغم وانسجام في عمليات فرق العمل بغرض التحسين". وعرفها بيندلتون و آدرين (2019، صفحة 46) في كتابهما: القيادة أنها: "قائد الرؤيا باعتباره القادر على القبض على القلوب والعقول، باستخدام صورة المستقبل التي يرسمها القائد، والتي ربما تكون قد تم ترسيخها من قبل الاتباع. ويرى الحلبي أنها: "إضفاء تأثير ديني على العقل والروح، ويتسم القائد الملهم بالنبوغ والصدارة، ويأبى إلا أن يكون الأول في الفهم والإدراك والإتقان والجدية والعقبات" (2017، صفحة 19). وعرفها كل من خليف ومحمد (2014) أنها: "القيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين قادرين على أن يقوموا بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفها أنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغيرات التي تحدثها القيادة في نفوس المرؤوسين". وعرفتها سوزان م. هيثفيلد أنها: القدرة على دفع المرؤوسين للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والنجاح، ومساعدتهم لإظهار الصفات المميزة في أدائهم . وتنبع بصدق في سلوك القائد تجاه المنظمة والمرؤوسين، فلا يلهم قائد يعتقد المرؤوسون أنه لا يهتم بهم (Heathfield, 2019). وذكرها ميلر: "القيادة الملهمة تدور حول تعزيز العاملين وتسخير إبداعهم بأي شكل كان" (Miller, 2019). فيما يرى إريك جارتون أن القادة الملهمين هم أولئك الذين يستخدمون مزيجًا فريدًا من نقاط القوة لديهم لتحفيز الأفراد وفرق العمل للقيام

بمهام جريئة، وتحميلهم مسؤولية النتائج. ويمكن أن تتلخص في أربع نقاط أساسية: تطوير الموارد الداخلية، حسن التواصل مع التابعين، العطاء والتواضع، وضوح الرؤية والهدف. كما يرى جارتون أنه لا يوجد نمط قيادي مُلهم بحت، ولكن يوجد مزيج من الأنماط في شخص القائد، وأن أي شخص يمكن أن يركز على نقاط القوة لديه، ويكتسب سمات القائد الملهم. (Garton, 2017).

ويرى بعض الباحثين أن في القيادة الملهمة توجه ديني وأن أكثر القيادات الملهمة هي الشخصيات الدينية. وأجمع أغلب الباحثين أنه توجه ذو سمة إيجابية، يدفع بالقائد إلى صناعة المعجزات البشرية بتحويلها من عناصر خاملة إلى عناصر فاعلة ومنتجة في المجتمع المهني. غير أن بعض الباحثين وجدوا أن القائد الملهم قد يكون ذا توجه سلبي أو إيجابي، حيث إن قدرته على استثارة العقول قد تتجه نحو الشر والتخريب كما تتجه نحو الخير والإعمار. ويضرب الباحثون الأمثلة على قيادات ملهمة على مر العصور والأزمنة، بثت الحيوية في الآخرين، وانتقلت بهم إلى أداء مذهل وأفعال خارقة، سواء أكانت سلبية أم إيجابية، غيرت العالم نحو الخير والشر. ومن أمثلة القيادات الحكيمة الخيرة عبر التاريخ: قائد الأمة الإسلامية وخاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم، والأنبياء السابقون، عليهم الصلاة والسلام، والخلفاء الراشدون،... وغيرهم. ومن الأمثلة العالمية لقيادات إيجابية غيرت إطار الحياة مثل: أنيشتاين ونابليون بونابرد وجون سي ماكسويل وستيف جوبز (Adir, 2002). ومن الأمثلة على قيادات عربية، مثل: القائد جمال عبد الناصر، والشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، والشيخ محمد بن راشد آل مكتوم. كما أن هناك قادة ملهمين أغرقوا الأرض بدماء الشعوب البريئة، اختاروا الشر على الخير مثل: هولاكو، وجنكيز

خان وهتلر. فهم قادة ملهمون أيضاً ولهم أهدافهم وطموحاتهم ولكنها اتجهت نحو المصلحة الشخصية والعنصرية والعدوانية (الخلي، 2017؛ كول، 2014).

كما يرى بعض الباحثين أن نجاح القائد الملهم وفاعليته إنما يعود إلى ما يتمتع به القائد من خصائص وسمات سواء أكانت سمات شخصية، أم قدرات ومهارات ونفوذ سلطوية، يمارسها على شكل أنماط وأساليب إدارية. وقد اختلفت آراء الباحثين والخبراء في تصنيف السمات الشخصية والأنماط القيادية وتفرعاتها، بما يتوافق مع الجهة البحثية ومجالها التخصصي، وطبيعة التنظيم الإداري، وسمات القائد، إلا أن أغلبها يعود إلى نظريتي تايلور في الإدارة العلمية ونظرية إلتون مايو في العلاقات الإنسانية. حيث تركز الأولى على العمل أكثر من تركيزها على البشر، وتركز الثانية على العلاقات بين القائد والتابعين أكثر من تركيزها على أسلوب العمل (المواري، 1980). وما بين هاتين النظريتين ظهرت الأنماط القيادية الحديثة بتصنيفات مختلفة مترابطة ومتداخلة فيما بينها مُشكِّلةً أنماطاً قيادية عدة. كما وتداخلت تعريفات القيادة الملهمة مع العديد من الأنماط القيادية، حيث يمثل نمط القائد الملهم مزيجاً من الأنماط القيادية الإيجابية،



منها: القائد التحويلي والموقفي والتفاعلي

والتشاركي والأخلاقي والديمقراطي (رسم)

توضيحي: 2.4) وتلتصق هنا بسمة

الإيجابية كونها ترتبط بفاعلية المؤسسات

الحكومية وزيادة إنتاجيتها. ومن أبرز

التصنيفات لدى الباحثين نذكر منها

(السكرانه، 2019؛ القريوتي، 2013؛ كنعان، 1995):

- التصنيف الأول: نمط القيادة الرسمية وغير الرسمية: هناك قائد مُلهِم يركز على العمل، وقائد يركز على العلاقات، حيث يستمد القائد قوته في القيادة الرسمية من مركزه الوظيفي، ويُمنح صلاحية رسمية لممارسة السلطة على المرؤوسين، ويحق له فرض الأوامر بالإقناع أو الإكراه للالتزام بالبناء التنظيمي، وتطبيق التشريعات والقوانين لتحقيق أهداف التنظيم. وقد أغفل هذا النمط الدور الأساسي للقائد في التوجيه والتأثير في إدارة دفة العمل. أما القيادة غير الرسمية، والتي غالبًا ما تظهر في التجمعات غير الرسمية، فتعتمد على شبكة العلاقات بين أعضاء التنظيم، وتنبع من قوة شخص القائد غير الرسمي، ومن قبول المرؤوسين له، واعترافهم بدوره وتأثيره عليهم. وبالتالي فهي امتياز تكويني يتعلق بالسمات الشخصية أكثر من كونها سلطة ممنوحة. ومن أبرز ملاحظاتها أنها تنشأ بتلقائية حرة ولا يمكن إزالة قائدها كما هي في السلطة الرسمية.

(كول، 2014؛ عثمان، 2014)

- التصنيف الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطي والديمقراطي: مصدرها السلطة، وتعتمد على أسلوب ممارسة السلطة في محيط العمل، فالقائد الأوتوقراطي مستبد ومتشدد ومُحكَم في آرائه، يعتقد أن التهديد والضغط على المرؤوسين يأتي بنتائج إيجابية. فيفرض العمل على المرؤوسين ولا يجعل محلاً للثقة المتبادلة، وبذلك ينفذ حرفياً أنظمة العمل والقوانين والتشريعات دون مراعاة الظروف الإنسانية للتابعين، بوصفهم متقاعدسين ويتهربون من العمل. بينما يتميز القائد الملهِم بالديمقراطية باللين، والتساهل ومراعاة ظروف المرؤوسين، وثقته بهم، ويحرص على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ويعمل على التحفيز والتقدير ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية تجاه نتائجها. وبالتالي يحقق الاندماج والتآلف في محيط العمل. (أبوالنصر، 2015).

- التصنيف الثالث: أنماط السلوك الإنساني: ومصدره شخص القائد وقيمه، وترتبط هذه الأنماط بنظريات القيادة الإدارية الحديثة، وتعتمد على الخصائص الفردية للقائد الملهم واتجاهاته في التعامل مع المرؤوسين في محيط العمل، وتنقسم إلى نظريات متعددة، منها: نظرية السمات، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية والتحويلية. فيما يرى الباحثون أن نمط القيادة التحويلية تمثل الأقرب للقائد الملهم حيث تركز على دفع قدرات المرؤوسين وتعزيز إمكاناتهم في العمل (السكرانه، 2019؛ القريوتي، 2013؛ كنعان، 1995).

ظهرت القيادة التحويلية كنمط من أنماط القيادة لدى المؤرخ والأستاذ الجامعي جيمس ماكجريجور بيرنز (1918-2014) من خلال الدراسات والأبحاث التي طبقها في مجال القيادة والإدارة. يرى ماكجريجور بيرنز أن القيادات الهادفة للتحويل تعمل على إلهام المرؤوسين، وحفزهم نحو الإنجاز باستثمار قدراتهم الكامنة، وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم، أي أنها نمط يركز فيه القائد على الأتباع بتمكينهم ومنحهم السلطة في اتخاذ القرارات، ويشدد بيرنز أن العلاقات التحويلية لا تستند إلى المناورة بقدر ما تعتمد على الثقة المتبادلة والنزاهة التي تزيد من مستويات التحفيز لدى الطرفين، القائد والمرؤوسين، وتؤدي إلى النمو الشخصي والتطوير لجميع الأطراف. وكما وردت القيادة التحويلية في كتابه القيادة الذي طور فيه نظرية تربط بعلاقة القائد مع المرؤوسين ودوره في النهوض بدوافعهم لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية ويشير ليثوود أن مفهوم التحويل يشير إلى تغيرات في مستوى شكل الوظيفة بحيث تعزز القدرات التعاونية بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين بذاتهم من جهة أخرى، بما يوحد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أدرك الباحثون فاعلية القيادة التحويلية لكافة أنواع المنظمات والدوائر والجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية والشركات الخاصة، حيث أشارت نتائج العديد من

الدراسات التي تم استقصاؤها إلى ارتباط القيادة التحويلية بالعديد من متغيرات الظروف المحيطة بالبيئة العملية، مثل: الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، وتحسين الجودة، ومستوى الأداء والولاء الذي يظهره العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها (ماكجراث و بايتس، 2019؛ Leithwood, 1992; سرحان، 2018). ونالت القيادة التحويلية اهتمام الباحثين، حيث شهدت فترة الثمانينيات من القرن العشرين البداية المنهجية لنظرية القيادة التحويلية، وفي عام 1985 طور كل من باس وافيلىو أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تمثل ركائز النظرية التحويلية: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، ثم أضيف لها بندٌ خامسٌ وهو التمكين (الشنطي، 2016؛ الرشيدى، 2018؛ Bass, , & Jung, 1999؛ seyal & Abd Rahman, 2014؛ Sutanto et al. 2021):

التأثير المثالي: يشير البعد الأول إلى امتلاك القائد رؤية المؤسسة ودرجة ممارسته للقيم المؤسسية، وتحويل الرؤى إلى واقع ملموس على أرض الواقع، وقدرته على غرس تلك القيم لدى المرؤوسين.

التحفيز الإلهامي: يشير البعد الثاني إلى العملية التي تركز على ممارسات القائد وسلوكه، وتحفيز طاقة العمل وتولد الدافعية لدى المرؤوسين للعمل بروح الفريق، ومواجهة تحديات العمل بروح تفاعلية.

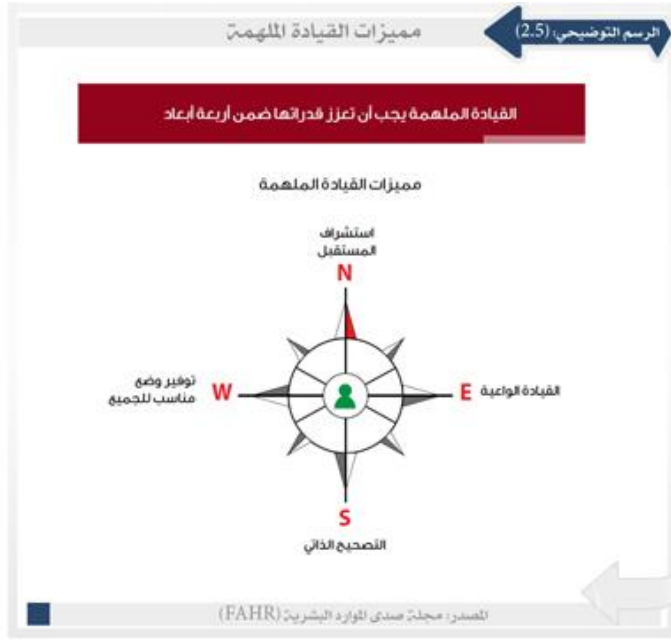
الاعتبارات الفردية: يشير البعد الثالث إلى قدرة القائد على استيعاب المرؤوسين برعايته وتفهم احتياجاتهم الشخصية، والاستماع لهم ومناقشتهم الهوموم المشركمة، وإيجاد التوازن بين الوظيفة والاحتياجات الشخصية.

الاستشارة الفكرية: يشير البعد الرابع إلى إثارة التفكير لحل المشكلات بطرائق جديدة، وتأصيل الفكر نحو ممارسة الطرائق الإبداعية في التصدي للمشكلات.

التمكين: ويشير البعد الخامس والأخير إلى تفهم القائد للاحتياجات التدريبية لموظفيه، لتنمية قدراتهم ومنحهم فرص تحمل المسؤولية من خلال تفويض الصلاحيات المهنية، وتشجيعهم على البذل والعطاء لتحقيق إنجازاتهم الشخصية، وبالتالي تميز المؤسسة.

والملاحظ من نمط القيادة التحويلية والملهمة أن الباحثين وخبراء القيادة وعلماء النفس وضعوا عددًا من الخصائص والسمات المشتركة للقائد الفذ البارِع في التنظيمات المهنية، حيث اتفق الباحثون أن سمات متعددة - موروثية ومكتسبة - تجتمع في شخص القائد، تتمحور أبعادها حول العقلانية والحكمة والعاطفة، وتعكس قدرته على التأثير في الآخرين، وإحداث التكيف مع ظروف التغير المؤسسي وعوامله، ومن شأنها أن تشكل نمطاً من القائد الملهم. يمكن تلخيصها في: القائد الملهم يتمتع بصفة رسمية أو غير رسمية، ديمقراطي من لين مع المرؤوسين، يتمتع بالثقة بالنفس والمرؤوسين، يتمتع بإطلاقة جاذبة (كاريزمية)، موهوب ذو قدرات عقلية وذهنية تستشرف نمو المنظمة وتطورها المستقبلي، تحويلي يدعم أتباعه لقيادته بدعم قدراتهم وتنمية مواهبهم، وبالتفكير في أدوارهم في المنظمة، وفي مكانتهم أمام منافسيهم، وهو كذلك متفاعل مع البيئة المهنية المحيطة. وقد نشرت مجلة صدى الموارد البشرية التي تصدر عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة في العدد (38) تحت عنوان القيادة الملهمة واستشراف المستقبل، أن القيادة الملهمة يجب أن تعزز قدراتها ضمن أربعة أبعاد تمثل أنموذج القيادة الملهمة القادرة على التكيف (رسم توضيحي: 2.5): استشراف المستقبل، القيادة الواعية،

التصحيح الذاتي، توفير وضع مناسب للجميع. (تشوا، ريفز، شاناهان، و تورس، 2016؛ الهواري، 2014). ويمثل استشراف المستقبل قدرة القائد على رسم مسار جديد يلائم عمليات التغيير المؤسسي ومواكبة المستجدات الآنية والمستقبلية، وإدارة سياق العمل بالاعتماد على قواعد تتسم بالمرونة والمشاركة



والتفاعل مع الأحداث والمواقف.

أما القيادة الواعية فتكمن في قدرة

القائد على التأثير في الآخرين بدلاً

من السيطرة وإلقاء الأوامر. بدعم

التنوع المعرفي وتقبل اختلاف

الأفكار والآراء، وتقدير جهود

العاملين وتشجيعهم ومكافأة

المبدعين. وأما التصحيح الذاتي فيمثل تمكين الذات وتمكين الأفراد وفرق العمل من خلال التعلم بالتجربة، وتطوير القيادة لمنصات التدريب والتعلم بالتجربة، وتعزيز ثقافة منفتحة على الابتكار في الخدمات. ومنح فرص مناسبة للجميع نحو التعلم.

كما أشار كل من موريا وزنجر وفولكمان إلى (7) من الخصائص والسمات المشتركة لنمط القائد الملهم، على النحو الآتي (Murray, 2015; Folkman & Zenger, 2015)

استشراف المستقبل: القائد الملهم لديه نظرة ثابتة لمستقبل المؤسسة، ورؤية واضحة، يعي طريق الوصول إليها، ويمكنه أن يُلهم المرؤوسين لشكل وصورة المرحلة القادمة، وكيفية الوصول بفرق العمل إلى تحقيق

أهداف المؤسسة.

الثقة بالذات وبالآخرين: تتبع قيادته من ثقته بقدراته ومهاراته، ويعكس تلك الثقة على بناء ثقته في المرؤوسين والاعتزاز بقدراتهم. حيث يعدّ أن كل فرد في المؤسسة هو شخص قيّم ومنتج.

السخاء والعطاء: القائد الملهم سخي كريم، يعكس هذا السخاء من خلال منح الأفراد فرص التدريب والتعلم لتحقيق الثبات الذاتي، عطاؤه ينبع من مبدأ الوفرة.

التحفيز والتوجيه: من أبرز سمات القائد الملهم؛ قدرته على التحفيز والتوجيه واستثارة القلوب والعقول نحو التحسين والثقة بالذات، وإيمانه أن التحفيز واستثارة دافعية الأفراد من شأنه أن يصنع مرؤوسين ذوي مواهب وقدرات فذة.

التواصل الفعال: القائد الملهم مشارك ومحرك فاعل لعلاقاته مع فئات المجتمع الوظيفي، قريب من المرؤوسين يحسن التواصل على الصعيد المهني والشخصي، محبوب من الآخرين بحكم فهم العواطف وإدارتها.

الانصات والقبول: القائد الملهم يتبع سياسة الباب المفتوح، منصت ويحسن الاستماع للمرؤوسين ومساعدتهم في حل المشكلات المهنية والشخصية.

التقدير والتعزيز: يتتبع أخبار وأحداث المؤسسة، وينتهاز الفرص لتقدير الجهود، وتكريم المثابرين في فرق العمل، ويقدم المكافآت العينية والمعنوية.

أتمودج الإمارات للقيادة الحكومية

في إطار جهود حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة في الاهتمام برأس المال البشري، وتطوير



الكوادر الوطنية في الحكومة الاتحادية والمحلية، أطلقت الحكومة العديد من المبادرات التطويرية التي تستهدف الموارد البشرية. من أبرز مبادرات بناء القدرات؛ إطلاق برنامج قيادات حكومة الإمارات في عام 2008 تحت إشراف مكتب رئاسة مجلس الوزراء. وفي

عام 2011 وبناء على قرار مجلس الوزراء (134-8 و9) تم نقل تبعية البرنامج تحت مظلة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. شهد البرنامج توسعاً كبيراً في أعداد المنتسبين وفتاتهم، وقد تم تأهيل أكثر من (1500) قائد في البرنامج خلال عشر سنوات. يمثل أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية (رسم توضيحي: 2.6) الجيل الثاني بعد إطلاق أنموذج قائد القرن 21 (رسم توضيحي: 2.7) الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في عام 2015 وتم تحديثه وتطويره في عام 2018م.

ويتضمن الأنموذج المحدث (3) محاور رئيسة تشمل سمات القائد الملهم في حكومة دولة الإمارات، وتمثل في: الروح القيادية، والنظرة المستقبلية، والإنجاز والتأثير. ويهدف الأنموذج إلى تعزيز جهود حكومة دولة الإمارات لمواكبة التوجهات العالمية في العمل الحكومي، واستباق المتغيرات المستقبلية وقد طور الأنموذج وفق توجهات الحكومة الرشيدة بعد الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في القيادة الإدارية، وخارطة الثورة الصناعية الرابعة للمساهمة في تحقيق أهداف رؤية الإمارات 2021، ومئوية الإمارات 2071،

والاستعداد للخمسينية للاحتفال باليوبيل الذهبي لقيام الاتحاد، والتي تشكّل خارطة واضحة للعمل الحكومي طويل المدى؛ لتعزيز سمعة الدول (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2019).



أبعاد القيادة الملهمة في أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية:

تمثل أبعاد القيادة في أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية ممارسات القائد الملهم الفذ، وتتضمن الأبعاد كافة ممارسات التعامل في إطار الموارد البشرية، (رسم توضيحي: 2.6)

يمكن توضيحها على النحو الآتي (برنامج قيادات حكومة الإمارات، 2019):

الروح القيادية: ويتفرع عنه ثلاثة محاور على النحو الآتي:

- القائد مُمكّن للإنسان: يركز المحور الأول على الاهتمامات والاعتبارات الفردية للمرؤوسين، حيث يتطلب من القائد أن يُلهم ويُشجّع ويُحفز الآخرين، ويُطور الطاقات البشرية والمواهب، ويُحول ويُمكن ويتبنى قيادات الصف الثاني، وينقل المهارات، ويستفيد من قدرات المرؤوسين وفرق العمل على نحو فعال ويتمتع بالذكاء العاطفي

- القائد قدوة حسنة: يركز المحور الثاني على سلوك القائد مع المرؤوسين، حيث ينبغي أن يتحلى بالأخلاق والنزاهة والتواضع، والتفاؤل بالمستقبل، والشغف والمثابرة، وتبني مفاهيم السعادة الإيجابية وجودة الحياة ونشرها، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة تعكس صورة مشرفة للدولة.

- القائد منفتح على العالم: ويركز المحور الثالث على ثقافة القائد ومسؤولياته تجاه المجتمع المحلي والعالمي، حيث ينبغي أن يتمتع بالسلم الداخلي والخارجي، ويطبق مفاهيم التسامح والتعايش، وأن يكون مُطلَعًا على مستجدات الوظيفة عالميًا، وله القدرة على التواصل الفعال؛ للاستفادة من الخبرات المختلفة لبناء شبكة العلاقات الدولية

النظرة المستقبلية: ويتفرع عنه أربعة محاور على النحو الآتي:

- القائد الحكومي مستشرف للمستقبل: ويركز المحور الأول في البعد الثاني على مدى تحلي القائد بعيد نظر ورؤية بعيدة المدى لمستقبل الجهة الحكومية، حيث ينبغي أن يكون مُطلَعًا على الاتجاهات العالمية ومتفاعل مع المتغيرات المتسارعة ويحلل الوضع القائم، ويتخيل المستقبل بناء على المعطيات الحالية، ويوجه الطاقات لاستثمار الفرص، وتحلي التحديات، ووضع سيناريوهات استباقية

- القائد الحكومي مبتكر ومحفز للتغيير الجذري: يركز المحور الثاني على إدارة التغيير: حيث ينبغي أن يتبنى القائد التفكير الابتكاري، ويحفز على التجديد والأفكار الاستباقية، ويشجع فكر ريادة الأعمال، ويدرك آليات عملية التغيير الجذري بين الأفراد وفي السياق المؤسسي، وأن يكون لديه حس الإقدام على المخاطرة

- القائد الحكومي ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة: ويركز المحور على مهارات القائد في المجال التقني وتكنولوجيا المعلومات، حيث ينبغي أن يكون ملماً بمتطلبات المستقبل التقني والثورة الصناعية الرابعة، وتوجهات الذكاء الاصطناعي، ومدى تأثيرها على وظائف المستقبل، وتطوير التقنية لخدمة المتعاملين وسعادتهم، وبناء مستقبل مستدام

- القائد الحكومي متعلم باستمرار ومدى الحياة: يركز المحور الرابع على التعلم المستمر والشغف بالمعرفة والبحث العلمي، حيث ينبغي أن يكون القائد الحكومي مطورًا لذاته، يسعى للبحث عن المعرفة وتحديث مهاراته ومعارفه؛ بما يضمن مواكبة مستجدات الحياة المهنية، ويتمتع بالقدرة على التجدد المستمر

الإنجاز والتأثير: ويتفرع عنه ثلاثة محاور على النحو الآتي:

- القائد الحكومي يركز على الغايات العليا للحكومة: يركز المحور الأول على إدراك القائد لمتطلبات الحكومة والغايات العليا لتحقيق النتائج، وأن يكون القائد مطلعًا على توجهات الحكومة ومستجداتها، وينشر مفهوم الغايات والأهداف العليا للحكومة، ويعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة والنتائج المحددة وخلق قيمة مضافة للمتعاملين

القائد الحكومي يصنع قرارات ذكية وفعالة: يركز المحور الثاني على ثقة القائد بقدراته، وقدرته على صنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤة، وتبني طريقة تفكير عملية وفعالة وحكيمة، والتحلي بالوعي والشجاعة والحنكة في اتخاذ التدابير الصحيحة بناء على المعطيات المتوافرة

القائد الحكومي مرن وسريع الاستجابة: يركز المحور الثالث على العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وقدرة القائد الحكومي على التحلي بالمرونة والسرعة وتبني بيئة مرنة تعزز التغيير وسرعة تحقيق الإنجاز، والقدرة على الاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة، وأن يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة.

### 2.5.3 دافعية الإنجاز وتحقيق الذات

#### 2.5.3.1 الدوافع والحاجات:

منذ بزوغ الاهتمام بالقيادة الإدارية ومفاهيم الإدارة الفعالة؛ ونظريات الباحثين ودراساتهم تتجه نحو تفسير سلوك الإنسان وسماته الشخصية، والوصول إلى أهم العوامل المؤثرة في نجاح القيادة الإدارية وزيادة إنتاجية العمل في المنظمات. فما بين الاهتمام بنظريات القيادة الإدارية الحديثة، ونظريات القيادة الكلاسيكية، وأنماط القيادة الفعالة، وسمات القائد الملهم، برز الاهتمام بالمرؤوسين، وأثر دوافعهم الذاتية ووعباتهم الفردية في نجاح المنظمات، وزيادة الإنتاجية المؤسسية. حيث استحوذت مفاهيم الدافعية الذاتية ودافعية الإنجاز على اهتمام علماء النفس والباحثين؛ لما لها من تأثير شامل على دفع الفرد نحو تحقيق أهداف محددة بشغف وهمة أكبر من المتوقع عند غياب الدوافع الذاتية. إلا أن الاهتمام بالدافعية ليس وليد العصر وبقضايا القيادة الإدارية، حيث وُجد عند الفلاسفة اليونان في القرون الأولى، وعلماء النفس الأوائل، وأنه من أقدم الآراء حول الإنسان ودراسات الشخصية البشرية، والسلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسات؛ وذلك أن الإنسان كائن عاقل له رغبات يسعى إلى إشباعها، بما يسمى الغريزة، وأن للعقل البشري مَلَكَات توجه سلوكه وهي مسؤولة عن أفعاله التي تسمى بالإرادة. (أبوجودة، 2019).

الدافعية لغةً: مصدر من الفعل دَفَعَ وحرَّكَ الشيء إلى الأمام. ويشير إلى حالة السعي للحراك من بعد سكون. والدافع استعداد الفرد لبذل جهد معين لتحقيق لذة معينة، فهي رغبة للحراك ذات محرك داخلي أو خارجي. وردت في معاجم اللغة العربية لدى ابن منظور في باب دفع، أي أزاله بقوة، وتدافع القوم أي دفع بعضهم بعضًا. ودفع الشر أي أزال عنه الشر، ويمكن إعطاء معانٍ مرادفة أو مترابطة للدافعية منها:

السبب، الباعث، المحرك، والمثير (معجم لسان العرب لابن منظور).

الدافعية اصطلاحًا: يعود مصطلح الدافعية -بالإنجليزية (موتيفيشن)- إلى الكلمة اللاتينية (موفير) وتعني دَفَع أو حَرَك (توموفير). ويعرفها قاموس وييتسر أنها الشيء الذي يدفع الإنسان للحركة أو التصرف، وفي الأصل فإن كلمة (موتيفيشن) مركبة من كلمتين تعني التصرف الناتج عن الحركة (خليفة، 2000، صفحة 67؛ حسنين، 2019، صفحة 82). وهي: "الرغبة الجارفة التي لا يدري الفرد عنها شيئًا ولكنها تؤثر فيه؛ لكي يسلك سلوكًا معينًا قد يكون ضد إرادته" (قاموس المعاني، 2010). ويشير المصطلح إلى قوى دافعة تنبع من داخل الإنسان وتدفعه لممارسة نشاط معين بغرض تحقيق لذة وغاية أو حاجة معينة. ووردت الدافعية لدى الفلاسفة على مدى القرون السابقة، وتجادلوا في طبيعة دوافع الإنسان وما يثير سلوكه، فقد ذهب توماس هوبز الفيلسوف الإنجليزي في القرن السابع عشر إلى أن طبيعة دوافع الإنسان أنانية، وذات طابع عدواني ميال للتدمير، ويناقضه رأي الفيلسوف جون لوك، في القرن ذاته، أن الطبيعة الأصلية للإنسان هي المسالمة، وأنه كائن حسن النوايا ميال للتعاون، تتبدل ذاته بظروف المحيط (Niati et al.2021؛ Taohid et al.2021).

تعتبر الدافعية من مفاهيم علم النفس السلوكي التي يمكن ملاحظتها من خلال أنشطة الأفراد وممارساتهم، ضمن البيئة التي يعيشون فيها، وتأتي الدوافع كاستجابة لحاجات بيولوجية تنتج من داخل جسم الإنسان كالحاجة للأكل والشرب والنوم، أو استجابة لحاجات اجتماعية تنتج من تفاعل الإنسان مع مجتمعه ومحيطه. فهي حالة فسيولوجية نفسية داخلية، حيث يولد المولود ولديه حاجات فطرية متعددة، وحاجات مكتسبة يتعلمها في الحياة، ترتبط بالمحافظة على بقائه في الحياة، وبمستوى تكيفه بالبيئة المحيطة، ورغبته في التفوق والنجاح. وتعمل هذه الحاجات على تحريك الفرد للقيام بسلوك محدد في اتجاه محدد لتحقيق هدف محدد، يقاس على أساسه مستوى طموح الفرد، وإذا لم يتحقق الهدف يشعر

الإنسان بنوع من العجز والضييق. ويرى الباحثون أنه بقدر ما تكون لدى الفرد دوافع وبواعث نفسية؛ بقدر ما يكون حماسه أكثر وطاقته أكبر وإدراكه أفضل. بينما يشير مفهوم التعزيز والحافز أو البواعث إلى مشيرات خارجية تجعل الفرد قادرًا ومستعدًا للقيام بعملٍ ما بمستوى أكبر من المهمة. والحوافز تنمي الدافعية، وتعمل على أكبر استشارة للطاقة لدى الموظفين، وتشير إلى استجابة لنيل رضا الآخرين (أبو حليمة، 2018؛ حسنين، 2019؛ الشرقي، 2018؛ المصري و عامر، 2014). كما عرفت الحوافز أنها مولدات النشاط والفاعلية في العمل، وتمثل أبرز الطرائق للحصول على أفضل ما لدى الآخرين، فالحفز الخارجي يثار وينشط من خلال الإدراك والوعي لما يريده الآخرون منه، فيسعى لإرضائهم. وبالتالي تساعد على تحريك الدافع الداخلي للحصول على حالة الإشباع، وتختلف الحوافز الخارجية عن الأجر والراتب، فالأخير يمثل ما يتقاضاه الموظف نظير أداء منتظم ضمن إطار العمل (بيرنز، 2018؛ الدروي، 2005؛ رشيد، 2016).

يرى إدوارد ج موراي في كتابه: الدافعية والانفعال، أن التصورات حول مفهوم الدافعية ذات طابع شامل وعام على الحياة، ولا يقتصر على علماء النفس، فالتاجر عندما يبيع سلعة معينة له دافع يحركه، والطبيب المعالج له دوافع تحركه، والموظف في مجال عمله له دوافع تحركه، والمحامي، ... وكذلك القاتل والمجرم له دوافع تحركه للقيام بالجريمة، فدوافع الإنسان ذات بُعدين، دوافع النوايا الطيبة والميل نحو التعاون وعمل الخير، ودوافع الأنا المضطربة المدمرة للخير. ويرى موراي الحاجات والدوافع على أنها: "عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان، ويوجهه، ويحقق فيه التكامل" حيث لا يُلاحظ الدافع إلا من خلال استنتاج السلوك الفعلي للفرد. كما أن الدوافع تنقسم إلى دوافع ذاتية ودوافع خارجية، ينتهي كلاها بتحقيق الهدف (موراي، 2017). أما إبرهام ماسلو عالم النفس الأمريكي، فيرى وفق تدرج هرم

الاحتياجات، وجوب إشباع الحاجات الدنيا قبل العليا، بينما مرونة الدوافع الإنسانية تسمح بظهور متفاوت في تحقيق الاحتياجات (أبو حليلة، 2018). ويرى العديد من الباحثين وعلماء النفس أنه لفهم الدافعية لا بد من طرح السؤال (لماذا) على سبيل المثال: لماذا يتصرف الناس بطرائق مختلفة في الموقف الواحد؟ ولماذا يختلف أو يتناقض موقف الفرد تجاه الشيء ذاته؟ ومثاله: لماذا يبدو الفرد شغفًا بالقراءة في وقت ما، ويشعر بالملل من القراءة في وقت آخر؟ حيث إن الإجابة أو بما يعني معرفة السبب من وراء الاستفهام يفسر المفهوم. ويحدد تصنيف الدافع، وطبقًا لذلك اختلفت نظريات علماء النفس في تصنيف الدوافع فيما اتفقت بعضها، من دافع واحد إلى دافعين إلى مَدْرَج من الدوافع كما وردت في هرم ماسلو للحاجات (إبراهيم و إبراهيم، 2003؛ برفين، 2010).

تعددت التعريفات والآراء حول مفهوم الدافعية، إلا أن أغلب الآراء تتمحور حول فكرة القوة الكامنة أو التصرف والحركة التي تدفع الشخص للقيام بعمل معين والشعور بالرضا إثر ذلك. وقد أظهر الباحثون اهتمامًا حول المسببات لسلوك الفرد التي تكمن وراء الاندفاع نحو إنجاز عمل معين، وبذل النشاط والهمة لتحقيقه، حيث إن الأفراد متساوون في الرغبة للأداء ولكنهم يختلفون في دوافعهم الكامنة. (أبو جودة، 2019). ومن التعريفات الواردة لدى الباحثين وعلماء النفس: "أنها مفهوم نظري يستخدم لتفسير المبادرة والاتجاه والشدة والمثابرة في السلوك خاصة السلوك الموجه نحو تحقيق هدف ما" (أبو حليلة، 2018، صفحة 66). ووردت عن تعريف لموراري أنها: "مجموعة القوى والجهود التي يبذلها الفرد من أجل التغلب على العقبات وإنجاز المهام الصعبة بالسرعة الممكنة" ذكره (النشواني، 1993، صفحة 217). وعرفها كل من المصري وعامر (2014، صفحة 181) أنها: "القوى والطاقات الكامنة لدى الفرد، والتي تدفعه لكي يسلك سلوكًا معينًا، في ظروف خاصة بالبيئة التي يعيش فيها، وهذه القوى تحدد

له هدفًا أو عدة أهداف لا بد من الوصول إليها". وعرفها الرابغي (2015، صفحة 13) أنها "مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن، فهي القوة الذاتية التي توجه سلوك الفرد نحو تحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو أهميتها العادية أو المعنوية بالنسبة له". وعرفها برافين (2010) "أنها المفهوم الذي يستخدم لتفسير التنشيط والتوجيه والتهيؤ للاستجابة السلوكية، والذي يفسر لماذا يصدر السلوك" ويرى وينتر (1973): "أن الدافع طريقة لشرح تغيرات السلوك التي لا يمكن تفسيرها بسهولة بواسطة عوامل أو قوى خارجية فقط" ذكره (عبدالله م.، 2000، صفحة 275). و"الدافع في جوهره شعور يظهر في العديد من حالات العقل المتنوعة، مثل: الإلهام أو السعادة أو الغضب أو الإحباط أو الفضول، وجميعها أحاسيس توجه السلوك بطريقة أو أخرى" (بيرنز، 2018).

كما تباينت آراء الباحثين وعلماء النفس حول تفسير السلوك الإنساني، والدوافع التي توجه الفرد للاهتمام بحاجة أو قضية ما. وظهرت العديد من التصنيفات والنظريات حول مفهوم الدافعية والحاجات البشرية، وتطورت مفاهيمها وأثارت اهتمامًا وجدلاً في أوساط علماء النفس، وقد حاولت جهود الباحثين في تحديد العوامل التي تؤثر في الدافعية وفقًا لأدوارها، فقسّمت لقسمين: دوافع بيولوجية تنتج عن حاجات فسيولوجية، ودوافع اجتماعية تنتج من تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية. ومن أبرز نظريات الدافعية والحاجات الإنسانية: نظرية سيغموند فرويد (1856-1939) في مدرسة التحليل النفسي التي ركزت على إبراز الدوافع الغريزية، كالدوافع الجنسية والدوافع العدوانية، والنظريات السيكلوجية حول الدافعية في المدرسة الإنسانية لعالم النفس الأمريكي إبرهام ماسلو (1908-1970) التي نشرت في وثيقة بعنوان نظرية التحفيز الإنساني عام 1934، وتركز على الحاجات الاجتماعية وحاجات التفوق، ونظرية دوافع الإنجاز لمواري. ومنها ما يركز على الدوافع الأخلاقية والروحانية كالالتزام

بالعقائد الدينية والطائفية. ويمكن تلخيص أبرز تصنيفات الدوافع كما جاءت لدى الباحثين على النحو الآتي (أبو حليمه، 2018؛ حسنين، 2019؛ الزغلول، الدباي، و عبدالرحمن، 2019؛ المصري و عامر، 2014):

التصنيف الأول: ويرتبط بمنشأ الحاجة المرتبط بالدافع، وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- دوافع فسيولوجية: تنشأ من الاحتياجات الفطرية للإنسان والرغبة في البقاء، كاحتياجه للماء والهواء والطعام
- دوافع الاستشارة الحسية: وهي حاجة فطرية تنشأ من رغبة الفرد في استشارة البيئة المحيطة من حوله؛ لكسر النمطية والروتين الحياتي، والبعد عن أشكال الخمول والتوتر والاكتئاب، بممارسة الأنشطة والاجتهاد الذاتي؛ لتحقيق الأنا خاصة لدى فئة كبار السن والمتقاعدين
- دوافع نفسية اجتماعية: تنشأ من أساس فطري، وتتأثر بمعايير التعلم ومستوى ثقافة المجتمع، فالمجتمع وأساليب التنشئة تستثيرها على نحو ما وتوجهه إلى إشباعها، مثل: دوافع التنافسية والإنجاز والمعرفة والسيطرة

التصنيف الثاني: ويرتبط بالطبيعة البيولوجية للإنسان أو الخبرات المكتسبة:

- الدوافع الأولية: دوافع تكمن في الطبيعة البيولوجية للإنسان، لا يمكن التحكم فيها أو منع حدوثها، ولكن يمكن تهذيب السلوك المؤدي للعمل بها بما يرضي المجتمع والمحيط، مثل الجوع والغرائز الجنسية. وتمثل البيئة والتعلم والخبرة المكتسبة أساسيات عملية لتهذيب وترقية أساليب الحصول على الغرائز الأولية

- الدوافع الثانوية: مكتسبة متعلمة، وتنشأ من خبرة الفرد في مجتمعه ومستوى الثقافة والتعلم الذي يتلقاه، وتتأثر بأسلوب التنشئة، وبمستوى التعزيز والثواب والعقاب، وتتسم بالتوسع والطرديّة، فتحقيق هدف معين يثير المتعة لتحقيق أهداف أكبر.

التصنيف الثالث: ويرتبط بمستوى إدراك الفرد للدوافع المحركة لسلوكه:

- دوافع شعورية: وتمثل الدوافع التي يدركها الإنسان ويسعى لتحقيقها، ويعي بها وبنائها  
- دوافع لاشعورية: وتمثل دوافع تغيب عنها حالة الإدراك. مثل السلوك الظاهر للفرد دون وعي منه، ويكون مترسباً في اللاوعي لديه، ويظهر على شكل فلتات لسان أو زلات ومتلازمات لا إرادية  
التصنيف الرابع: ويرتبط بمصدر ضبط الحاجة:

- دوافع داخلية: وتتمثل في الرغبة والاقبال الذاتي لتحقيق غرض ما، والشعور بالمتعة في إنجازها. وهي دوافع تتسم بالتعزيز الذاتي مستقلاً عن البيئة المحيطة وتتميز بالاستمرارية. وهي الأقوى والأكثر ثباتاً مقارنة بالدوافع الخارجية.

- دوافع خارجية: وتستمد من التعزيز الخارجي والتحفيز من المجتمع المحيط، كالوالدين والمعلم والمدير والمؤسسة. وترتبط بمستوى المكافأة المنتظرة، أو لكسب رضا الآخرين، أو لنيل التقدير والتكريم والجوائز؛ لذلك فهي لا تتسم بالاستمرارية.

التصنيف الخامس: ويرتبط بالنتيجة المحققة:

- دوافع إيجابية: وهي دوافع سوية تحرك النزعة الحيّرة في الإنسان، وتسعى لبناء الذات والمجتمع

- دوافع سلبية: وهي دوافع غير سوية تحرك الشرّ وتسعى للخراب والمصلحة الذاتية عن مصلحة المجتمع.

### 2.5.3.2 الدافعية والإنجاز

الإنجاز لغة: الإنجاز مصدر الفعل أُنْجِزَ، أي فَعَلَ وَنَقَدَ، أُنْجِزَ يُنْجِزُ، إِنْجَازًا، فهو مُنْجِزٌ، والمفعول مُنْجِزٌ،

وَأُنْجِزَ الشَّيْءُ أي أتمّه وقضاه وهو ما يتمّ تحقيقه بنجاح وتفوق. (لسان العرب، معجم المعاني، ب، ت)

الإنجاز اصطلاحًا: الإنجاز يعني عَمَلَ وَقَضَى وَتَقَدَّمَ نحو الأمام. ويمثل الإنجاز كل خطوة نحو التقدم

والتحسن. الإنجاز مفهوم مرتبط بالحاجة والدوافع، ويمثل المكوّن الأساسي لتحقيق الذات الإنسانية.

ويتضح الإنجاز في صور مختلفة، مثل: الإنجاز المهني أو الوظيفي، الإنجاز التعليمي، الإنجاز الصحي،

والإنجاز على الصعيد الاجتماعي والأسري. يعرف ماكيلاند الإنجاز: "أنه تكوين فرضي يشتمل على

الشعور المرتبط بالأداء للوصول إلى معايير الامتياز والتفوق على الذات والآخرين والأمل في النجاح

والخوف من الفشل أثناء جهود الفرد لتحقيق أهدافه". ويعرف إدوارد الإنجاز: "أن يكون الفرد ناجحًا

ومتفوقًا ويؤدي أعمالًا تتطلب مهارة جيدة وجهدًا كبيرًا وأن يكون خبيرًا في المجال الذي يعمل به، وأن

يجيد القيام بعمل صعب لا يقدر عليه الآخرون، وأن يكون أفضل من أصدقائه في قدرته على حل

المشكلات الصعبة" ذكره (داود، 2019).

أول من أشار إلى مفهوم الإنجاز هو عالم النفس الأمريكي موراي، بينما طوره ماكيلاند (أنظر

ص: 21). ويرى ماكيلاند أن الدوافع تستثار من توقعات رسمها العقل، ووضع لها أهدافًا، تنفيذ من

خلال ممارسات سلوكية، فالإنسان يسعى نحو تحقيق الأهداف التي سبق له أن عرف أنها تثير لذة لديه.

وبالتالي تعدّ: "كل الدوافع متعلمة. فالاستثارة الوجدانية فطرية، ولكن التوقع مكتسب. وبهذا الشكل

يبدو أنه من الممكن تحويل مفهوم اللذة إلى نظرية عملية مفيدة (موراى، 1988، ص 23). وتوصل الباحثون في تجاربهم المتكررة إلى أن الدوافع المتعلمة تعود إلى جملة الخبرات المكتسبة أثناء نمو الفرد في محيط أسرته وتفاعله مع أفراد المجتمع، وأن الأشخاص يتحفزون ذاتياً من خلال ثلاث احتياجات رئيسية: احتياج الإنجاز، والنموذ، والانتماء، وأن هناك أفراد حريصون على إتمام مهام العمل بأفضل صورة ومتحمسون في الأداء، بخلاف زملائهم رغم وجودهم في بيئة عمل مشتركة وظروف مهنية متساوية، وقد أطلق عليهم ذوى الإنجاز العالى (ماكجراث و بايتس، 2019).

عرّف ماكيلاند دافعية الإنجاز أنها: "مظهر من مظاهر تطور الدوافع الغريزية وبمثابة الدليل على تعديل السلوك وتحسينه، فالحاجة للإنجاز تبرز الطاقة الكامنة للنجاح والتفوق، وزيادة معدل الإنتاج وحسن إدارة الأعمال وزيارة معدل الإنتاج وإحساس الفرد بالنجاح والتفوق في مجال عمله" (الرابغي، 2015، صفحة 156). وهي: "حالة داخلية أو خارجية تحث الفرد نحو الوصول إلى هدف معين" (أبوجودة، 2019، صفحة 47). ووردت لدى الباحثين العديد من التعريفات، عرّفها كل من ماريو وليام وروبرت، أنها "حالة حافز فكري ونفسي، يؤدي إلى إقرار صارم للحركة أو للقيام بشيء ما، وهذا يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف المرجوة" وتعريف مرعي وأحمد أنها "قوة ذاتية تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة، فيشعر بالحاجة الذاتية إليها أو بأهميتها المادية والمعنوية" ذكره (زاهي، 2007، صفحة 63). وعرّفها أتكينسون أنها: "استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين" وعرّفها روبينس أنها: "العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين". وعرّفها غراي: أنها المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين". ويرى هامبتون أنها: "مجموعة القوى

المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل الفرد أو خارجه بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين". وعرفها ماسلو  
أنها: "خاصية ثابتة ومستمرة، ومتغيرة، ومركبة وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي" ذكره  
(خليفة، 2000، صفحة 69).

العوامل المؤثرة في رفع دوافع الإنجاز:

أشار الطبيب النفسي النمساوي ألفرد أدلر (1870-1937) إلى العوامل المؤثرة في رفع دوافع  
الإنجاز. من حيث أن الدوافع تنشأ مع الطفل حينما ينشأ ويتعرض في بيئته، ويشعر بوجود من هم أقدر  
منه في محيطه، وبقدرتهم على العناية بذواتهم والمشى والأكل، وتبدأ لديه الحاجة في تقليد الكبار ليساعد  
ذاته على التكيف مع البيئة المحيطة به. ومن لحظة شعور الطفل بالنقص تبدأ لديه حاجة التغلب. ومع  
مرور الوقت تتأثر مستويات دافعية الأفراد في مراحل نموهم وتباين في المواقف الحياتية وفقاً للرغبات  
والحاجات الذاتية والاجتماعية، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز على النحو الآتي (الرابعي،  
2015):

التربية الوالدية: تلعب الأسرة دوراً بارزاً في تنمية سلوك الإنجاز لدى الأبناء، كونها المحضن الأول الذي  
يتلقاه الطفل، والبناء الأساسي لمكونات شخصيته. ويعتمد هذا العامل على مدى توافر قيم الإنجاز في  
الأسرة وغرسها في الأطفال في مراحل النمو الأولى من حياتهم، واستثارة قدراتهم الذاتية ومساعدتهم على  
الوعي بالتفاعلات الاجتماعية المحيطة وطرائق استثمارها للتطوير والنمو السليم. ويشير الباحثون التربويون  
وعلماء النفس التربوي إلى أن خصائص وسمات شخصية الوالدين غالباً ما تنعكس على الأطفال، وتؤثر

على ردود أفعالهم، فالأب العصبي يُربي طفلاً عصبيًا، والأم المهملة تُربي طفلة غير مبالية، والعكس صحيح، الأب الناجح غالبًا ما يُربي طفلاً ناجحًا (Duraku & Hoxha, 2021).

التربية المدرسية: تلعب المدرسة دورًا مكملًا للأسرة، ويمثل المعلم العامل الأول والمحور الأساسي في هذا الصرح من خلال تهيئة بيئة ملائمة وداعمة. حيث يقضى الطفل ما لا يقل عن اثني عشر عامًا من حياة الطفولة في ربوع المدرسة بين المعلمين وزملائه الطلبة؛ يمكن أن يستثمرها المعلم الناجح في استشارة وتوجيه دافعية الطلاب نحو الإنجاز والتفوق والتميز.

الثقافة المجتمعية: يمثل المجتمع والثقافة السائدة أحد العوامل المهمة في تشكيل دافعية الإنجاز، وتوجيه مسارها. فالفردي ابن مجتمعه، كما هو ابن أسرته ومدرسته. وبالتالي فإن المجتمعات المتحضرة تغرس قيم العمل والنجاح، وتسهم في بناء أجيال تعي مفهوم التفوق والتميز.

البيئة الوظيفية: تمثل المؤسسة أو البيئة التنظيمية عاملاً مهمًا في تشكيل دافعية الإنجاز لدى العاملين، وتستند ثقافة الإنجاز في المؤسسة على محورين أساسيين، الأول يتمحور حول النظم والقوانين التشريعية في المؤسسة ومدى تطبيقها بين العاملين، ويتمثل المحور الثاني في خليط الأفراد وقيادات المؤسسة وما يحملون من ثقافة مجتمعية تؤثر على مستويات الأداء، من واقع التحفيز والتقدير والمكافأة (Kencana et al.2021؛ Sunarsi et al.2021).

كما أثبت ماكلياند وزملاؤه من خلال العديد من الأبحاث التي طبقها أن الدوافع يمكن أن تكتسب في سن الرشد في حال توافرت الظروف المعززة، من مثل: التقدير والتحفيز والمكافأة، والعمل مع الفرق والجماعات بروح متحدة. كما طور ماكلياند في (1965) برنامجًا لرجال الأعمال والعاملين لزيادة دافع

الإنتاج لديهم بناءً على نظرياته. طبقها على (25) من رجال الأعمال في الولايات المتحدة وإسبانيا والمكسيك والهند، وأظهرت نتائجها تأثيراً ملحوظاً على عينة الدراسة، وبنى على ضوئها (12) افتراضاً يعمل على تغيير مسار الدوافع لدى الراشدين، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي: أولاً: ترتفع الدوافع لدى الفرد في البرنامج المطور لماكلياند بزيادة الجلسات وتعمقها وتأثيرها على الدراسة الذاتية للفرد وتجاوزها إلى الحياة اليومية. ثانياً: ترتفع الدوافع الإيجابية تجاه المجموعات المرجعية وتسعى إلى البقاء في عضويتها أثناء البرنامج وبعده. ثالثاً: يزداد تقبل الفرد وخبرته بالدوافع المتشكلة لديه على أنها تحسين للقيم والثقافة عندما يرتفع تأثير الدوافع على سلوكه وحيثها. رابعاً: يعمل الفرد على إنجاز الأهداف الواقعية في حياته والمتعلقة بالدوافع المتشكلة لديه عندما يزداد تأثير الدوافع على تفكيره وسلوكه. خامساً: تحدث الدوافع تغيرات في المحيط الشخصي للفرد وتؤثر على مستوى الحماس والنشاط لديه إذا كان قادراً على توجيه سلوكه وإدارته. سادساً: تزداد خبرة الفرد في مجال ما وتتشكل صورة حسنة عن ذاته إذا ارتفعت قدرته على صياغة مستقبل أفضل لذاته. سابعاً: تنضج معتقدات الشخص ودواعيه للعمل بنجاح حيث يستطيع تنمية الدوافع وتطوير ذاته إذا تكررت محاولاته التعليمية والتدريبية الناجحة لنمو الدوافع وتحقيق النجاحات. ثامناً: يستطيع الفرد أن يربط بشبكة علاقات جديدة ومتطورة بأفعاله ومساندة ذاته على استمرارية العلاقات الناجحة. تاسعاً: تظهر نتائج التعليم بشكل أفضل على الفرد عندما يقتنع بارتباط دوافعه بمتطلبات واقعية. عاشراً: كلما عمل الفرد بجهد واضحاً للنجاح نصب عينيه؛ أتت الفرص لتحقيق النجاح. إحدى عشر: ربط الفرد متطلباته باحتياجاته اليومية، يرفع من تأثير دوافعه على محيطه. ثاني عشر: توثيق الإنجازات أو تدوينها في تقرير يحدد مدى بلوغه لأهدافه، ويؤثر على تعزيز الدوافع الذاتية للفرد وعلى سلوكه وتفكيره المستقبلي (عبدالله م.، 2000، الصفحات

287-289). وقد مثلت نتائج هذه الدراسات وفرضياتها بناءً جوهرياً للدراسات المتعلقة برفع دافعية

الإنجاز لدى القيادات والعاملين في المنظمات.

السمات الشخصية لذوي دوافع الإنجاز المرتفعة:

توصلت الأبحاث والدراسات العديدة حول فكرة دافعية الإنجاز، إلى أن أصحاب الدوافع المرتفعة

يتميزون بسمات تبدو مشتركة بين أغلبهم، وأجمع الباحثون على أن الدافعية سمة من سمات الموهوبين

والمتميزين في الأداء، حيث يعملون بحماس ذاتي لتحقيق أهدافهم، أو بقليل من الدعم الخارجي لمواصلة

العمل وإنجازه. وقد تكون السمات موروثية أو مكتسبة (الدروي، 2005، صفحة 99؛ عبدالله م.،

2000، صفحة 288؛ كافي، 2018، صفحة 56) من هذه السمات:

الحماس والمثابرة: من أبرز ما يميز أصحاب الدوافع المرتفعة أنهم يتمتعون بالحماس والمثابرة في إنجاز المهام

الموكلة إليهم، ويمكن أن يلحظ الآخرون حماسهم من خطواتهم ونظرتهم إلى ما يدور حولهم.

التحدي والتغلب على الصعاب: يبذلون تحدياً في العمل، ويميلون إلى ممارسة الأنشطة التي تتسم بالمخاطرة

ولا يهابون النتائج.

الثقة بالنفس والاعتزاز بالذات: لديهم قدر عالي من الثقة بالنفس والاعتزاز بمهاراتهم وقدراتهم بناءً على

النتائج المحققة لديهم.

الالتزام وضبط النفس: غالباً ما يتميز ذوو الدوافع المرتفعة بالالتزام تجاه الآخرين وتجاه الأعمال وينجزون

المهام في الأوقات المحددة ولديهم القدرة على ضبط النفس في المواقف.

التفوق والتفرد في الأداء: ذوو الدوافع المرتفعة لديهم روح التنافس؛ إذ يسعون إلى التفوق على الأقران وإلى التفرد في أداء المهام الوظيفية.

التخطيط: يخططون للمرحلة المقبلة في حياتهم الشخصية والمهنية، ويتوقعون النتائج بناءً على الثقة بالذات.

المتابعة: يطلبون التغذية الراجعة مباشرة بعد إنجاز أعمالهم، ويحسنون متابعة الأداء وتحسينه.

تحمل المسؤولية: لديهم القدرة على تحمل مسؤولية تحقيق أهدافهم والإشراف على إنجازات فرق العمل بمستويات من المسؤولية تجاهها.

بالتالي عدُّ الباحثون أن الدافعية تمثل المحرك الأول والتفسير الوحيدة لكافة سلوكيات البشر التي يمكن ملاحظتها من خلال الممارسات العامة، والأنشطة المختلفة للأفراد، وأن جميع ما يصدر عن الإنسان من سلوك يعود لدوافع صنفها العلماء إلى: دوافع إيجابية أو سلبية، موروثية أو مكتسبة، أولية وثانوية، شعورية ولاشعورية، ذاتية تتبع من رغبة داخلية للفرد أو محفزة تظهر عند تلقي مثير خارجي. كما ترتبط الدافعية بفطرة البقاء والتكيف مع البيئة المحيطة، وبالتالي فإن اختلاف الدوافع لدى البشر تعود لاختلاف المجتمع ومتطلباته، تماماً كما تعتمد على الرغبة الذاتية لاجتياز الضغوط والتحديات أو الفوز بالتقدير والاحترام. وقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع في مدارس علم النفس ودراسات الشخصية، بدءاً بنظرية الغريزة لدى دارون بوصف الدافعية ردة فعل فطرية، إلى النظرية الإنسانية في الحاجات لماسلو، إلى النظرية السلوكية ثورندايك التي تفسر الدوافع من خلال قوة الكف والإثارة والإثابة أو التعزيز، والنظرية المعرفية لفهم سلوم النشاط العقلي، ونظرية الاستشارة، والتوقع والهدف

والغزو، إلى نظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات لعالم النفس الأمريكي هنري موراي الذي خصص بها البشر في جملة الكائنات الحية وعدد الدافعية سلوكًا نحو التقدم، ينتج عند وجود الحاجة والضغط، وتابع ماكيلاند وزملاؤه نظرية موراي على نحو متقدم من خلال إجراء العديد من الدراسات الميدانية لفهم سلوك البشر، ساهمت نتائجها في تحليل وتفسير الفروق الفردية واختلاف دوافع الإنجاز لدى الأفراد، حيث توصلت نتائج الدراسات إلى أن جميع الدوافع متعلّمة، وأن مستوى التعلم لتحقيق الرغبة وإزالة الضغط يُحدث الفارق في السلوك. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014؛ كوندو، 2005).

## 2.6 العلاقة بين متغيرات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة ومتغيراتها، فإنه يمكن تحديد عدد من الفرضيات البديلة (H1) على أنها تشكل إجابات افتراضية أو حلولاً مجازية متوقعة لأسئلة هذه الدراسة، عندما تفترض الدراسة وجود علاقة بين متغيراتها لاستنتاج المسببات ومعالجة المشكلة والفجوة البحثية على وفق منهجية علمية، ودليل قاطع لآثار المسبب على السبب، وذلك على النحو الآتي:

- العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز الوظيفي

وفقاً للدراسات التي أجريت في مجال القيادة الملهمة، بتنوع الأبعاد واختلاف المجتمع المدروس والعينة المختارة، فإن غالبية نتائج الدراسات أظهرت وجود تأثير لممارسات القائد الملهم على تعزيز السلوك الإيجابي في المجتمع الوظيفي. من جهة أخرى أظهرت بعض النتائج مدى توافر سمات القائد الملهم

لدى الفئة القيادية في تلك المنظمات، ويتراوح ذلك التأثير ما بين التأثير المرتفع إلى المتوسط. ففي دراسة وكالة الإعلام الفنلندية، أظهرت نتائج الدراسة تأثير مهارات القيادة الملهمه على التابعين من خلال مهارات الاتصال والاستماع والتمكين والتدريب، وبينت الترابط والصلة بين المهارات الأربع الأكثر اختياراً من نموذج (باين للقيادة) والشخصيات العامة للقيادة الملهمه (Franziska, 2021). أما الدراسة التي طبقت على المجتمع التعليمي بتايلند، فقد أظهرت أن القيادة الملهمه المستدامة تتمتع برؤية واسعة بما تستند عليه من مواهب القادة وبصيرتهم وملكات الخيال لديهم لتعزيز الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، وكذلك للقائد الملهم القدرة على التفكير بشكل منهجي لتكوين رؤية قادرة على التنبؤ بالمستقبل الوظيفي (Songklin et al.2021). وفي دراسة (خليف و محمد، 2014) حول: القيادة الملهمه والمفاجأة الاستراتيجية، التي طبقت على الدوائر الحكومية في محافظة نينوي بالعراق كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر متوسط لتوافر خصائص وسمات القائد الملهم على الفئة القيادية. وقد توافقت النتائج مع نتائج دراسة: دور القيادة الملهمه في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدولة فلسطين، التي أظهرت أنه يوجد تأثير متوسط لأبعاد القيادة الملهمه على تعزيز الالتزام التنظيمي (اللوحي، 2017). بينما أظهرت نتائج دراسة أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه على التهكم التنظيمي التي طبقت على شركات السياحة المصرية أن نمطي القيادة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وأن نمطي القيادة يمثلان أنماط القيادة التي لها دور كبير في مساعدة المديرين لمواجهة تحديات بيئة العمل في شركات السياحة المصرية (الرميدي، 2019). وكذلك دراسة العنزي التي أجريت على عدد من الطلبة فقد بينت نتائجها أن القائد الملهم يؤثر بشكل مرتفع في أربعة جوانب في شخصية الطلبة: سلوك الطالب، ومستويات التفكير العليا لديه، وقدراته على الابتكار

وتطوير الأداء المدرسي (العنزي، 2015). أما دراسة: دور القيادة الملهمّة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني فقد بينت نتائجها أن مخرجات البحث جاءت بنسبة أقل من الوسط (الحلي، 2017).

في السياق ذاته هناك العديد من الدراسات التي تتناول مجال القيادة كنمط وسمّة ذات أثر على أداء العاملين في مختلف الوظائف؛ وبينت أن مستوى توافر سمات القائد الملهم لدى الفئة القيادية في تلك المنظمات جاءت بدرجة مرتفعة أو متوسطة، منها دراسة: السلوك القيادي للمشرفين في التعامل مع المعلمين بمديرية التربية والتعليم في ولاية مستغانم في الجزائر حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يتبعون أسلوباً قيادياً متوسطاً يدمج ما بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية، وقد فسّر الباحث النتيجة إلى افتقار المفتشين للأساليب القيادية الحديثة في التعامل مع المعلمين (عبدالله م.، 2015). ومثلها دراسة: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية بوزارة الصحة بقطاع غزة، حيث أظهرت النتائج وجود الأثر للقيادة التحويلية بدرجة متوسطة. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة في وزارة الصحة مازالت بحاجة إلى دعم وتحسين ظروف العمل وتبجويد نوعية الحياة الوظيفية للعاملين لإشباع رغبتهم (الشنطي، 2016). أما دراسة: درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، فقد جاءت نتائج توافر سمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لكافة أبعاد القيادة التحويلية وعزت الباحثة النتيجة لحسن العلاقات بين المديرين والمعلمين، والاهتمام بأفكارهم وتوجهاتهم، وحرص المديرين على تطوير ذواتهم وتنميتها، وتجنب الأساليب الروتينية في قيادة العمل (عبدالعال، 2016). وتوافقت نتائجها مع نتائج دراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية

والأهلية بمدينة الرياض، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن كافة أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع لدى فئة القيادات (الرشيدي، 2018). وكذلك دراسة: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بـرج بوعريـرج، وقد أظهرت النتائج في ثلاثة أبعاد مرتفعة: التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية، ومتوسطة في بعدين: الاعتبارات الفردية والتمكين (الأخضر، 2018).

من خلال الأدبيات السابقة وتلك النتائج التي تبين أن للنمط القيادي أثرًا متباينًا على العاملين ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي؛ تفترض هذه الدراسة الفرضية البديلة:

**الفرضية الأولى:** أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للقيادة الملهمة بأبعادها (الروح القيادية، النظرة المستقبلية، التأثير والإنجاز) على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات، تعزي إلى حصول الموظفين على جوائز التميز الوظيفي.

- العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميز الوظيفي؟

تتمحور اهتمامات المؤسسات الحديثة في الوقت الراهن حول رأس المال البشري بوصفه المحرك الأهم في بيئة العمل المهني، والمحور الأساس لتمييز الأداء المؤسسي، ويمثل موضوع التميز الوظيفي أكثر الموضوعات أهمية وحادثة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال. وتشير العديد من الدراسات الحديثة في علم الإدارة وتنمية الموارد البشرية ودراسات الجودة والتميز إلى الربط ما بين ممارسات الموظف والأثر المترتب على الأداء الوظيفي، وما بين نمط القيادة والأثر على ممارسات الموظف المتميز، وأثرهما كليهما في ظل الجودة ومعايير التميز.

ففي دراسة تهدف إلى الكشف عن مواطن القوة لدى الموظفين وتحقيق التفوق الوظيفي، طبقت على المجمع الصناعي بصيدال- الجزائر حول: التسيير للكفاءات في المؤسسات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أظهرت نتائجها أنه يوجد علاقة طردية ارتباطية بين وجود الكفاءات الإدارية وارتفاع الميزة التنافسية بمجمع صيدال وتحقيق التفوق الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجودة والمرونة والوقت والتسليم (بوزناق، 2020). وفي دراسة ميدانية حول: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، طبقت على الموظفين بمديرية الشباب والرياضية في ولاية المسيلة بالجزائر. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الإدارية يسهم في تحقيق التميز الوظيفي، وأن امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الفردية، وسهولة إجراءات العمل ووضوحها، يسهم في تحقيق التميز الوظيفي بنسبة مرتفعة (خرشي، 2019). وتوافقت النتائج مع دراسة الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة لجران، فقد أظهرت النتائج أداءً مرتفعاً لأبعاد الدراسة: الإنجاز في العمل، العلاقات والدافعية، والدور الوظيفي، ووضح المسؤوليات. بينما جاءت النتائج متوسطة في بعدي: القدرات في العمل، تقويم الأداء. ويعزو الباحث ذلك لأسباب تعيين بعض الموظفين في وظائف لا تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم، فيعكس على نتائج الأداء لديهم (الشريف، 2017). أما دراسة: قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني، فقد أظهرت نتائجها وجود علاقة سلبية بين معايير التميز ونتائج الأداء، بينما جاءت النتائج موجبة في تطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وقد عزا الباحث ذلك إلى افتقار المؤسسة إلى ممارسات الجودة الشاملة (الفرج، 2016).

من خلال الأدبيات السابقة وتلك النتائج لأحدث الدراسات في مجال ممارسات الموظف المتميز

وأثره على الأداء، تفترض هذه الدراسة الفرضية البديلة الثانية:

الفرضية الثانية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لممارسات

الموظف المتميز بأبعادها (الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر) على صناعة التميز الوظيفي

في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزي إلى حصوله جوائز التميز الوظيفي.

– العلاقة بين دافعية الإنجاز وتحقيق الذات وبين حصول الموظفين على جوائز التميز الوظيفي

تمثل جهود الباحثين وعلماء النفس والإدارة في مجال الدافعية للإنجاز وتحقيق الذات حجر

الأساس لفهم سلوك الموظفين في المنظمات، وتفسير نجاحات بعضهم وإخفاقات بعضهم الآخر من

الموظفين. ولعل ما توصلت إليه الدراسات التي أجريت بوساطة أوائل علماء النفس في مجال دراسة

السلوك البشري، من أمثال: موارى وماكيلاند وزملائه والنظريات التي رصدت لتفسير سلوك العاملين؛

لرصيد ثري في مكتبة العلوم الإنسانية حول فهم الأسباب التي تدفع بعض الموظفين للتميز في الأداء

والسعي للحصول على التكريم والتقدير، فيما لا يعني ذلك شيئاً لغيرهم. وكما يفسر العلماء أن هناك

عوامل داخلية وأخرى خارجية يمكن أن تكون على شكل ضغوط أو رغبات واحتياجات ملحة تؤثر على

سلوك الموظفين ومستوى أدائهم المهني. فالإنسان عندما تكون لديه بواعث نفسية ودوافع قوية يكون

حماسه أكثر وطاقته أكبر وإدراكه أفضل، بعكس من تكون عزمته فاترة، فإن الأداء يتأثر بمستوى الدوافع.

وتؤكد العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود ارتباط وعلاقة بين ارتفاع الدافعية الذاتية وبين النجاح في

الحياة بشكل عام، والتميز الوظيفي بشكل خاص، ففي دراسة طبقت حول الدوافع وأثرها على أداء

العاملين في مكتبة جامعة العربي بالتبسي في الجزائر، خلصت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين العاملين في المكتبات الجامعية لديهم دوافع إيجابية تجاه العمل، وأن ارتفاع هذه الدافعية تعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي وارتفاع شعور الانتماء لدى الموظف. وفسرت الباحثة النتيجة إلى وجود سبل الراحة وحسن العلاقات التي تسود بيئة العمل (كركود، 2016). وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في الأندية الرياضية بالجزائر، حيث أظهرت نتائج الدراسة العامة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري، أي أنه كلما زاد نمط السلوك القيادي الديمقراطي كلما ارتفعت دافعية الإنجاز لدى الموظفين (حسين، 2017). وطبقت دراسة أخرى على دافعية الإنجاز في السودان، حول: دور الرضا الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في وزارة المالية بولاية البحر الأحمر. أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدافعية الداخلية للإنجاز وبين ارتفاع الأداء الوظيفي والرضا العام. وبينت الدراسة أن أثر حوافز العمل المعنوية أكثر ارتفاعاً من الحوافز المادية (محمد، أسعد، و ناصر، 2017). كما بينت نتائج دراسة حول: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) عن ارتفاع دافعية الإنجاز في كافة المحاور: المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الحوافز والترقيات. وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الدافعية في كافة المحاور باستثناء محور الحوافز والترقيات، ويعزو الباحث نتائج الدراسة إلى ارتفاع قدرات الموظفين في الوظائف العليا ومهاراتهم في التخطيط (أبورحمة، 2017).

أما دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

جاءت بمرتبة متوسطة، وأن التحفيز الخارجي أعلى من الدافعية الداخلية، ويفسر الباحث النتيجة إلى حاجة الموظفين للدعم والتشجيع من قبل المسؤولين (الخياط، 2017). وتوافقت النتيجة مع دراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. حيث أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اطلاع القيادات على الممارسات الناجحة والاستفادة من أفضل الممارسات المستجديات الحديثة في المجال التربوي (أكثم و يوسف، 2014).

من خلال الأدبيات السابقة وتلك النتائج في مجال دافعية الإنجاز وتحقيق الذات، ومدى ارتباط الدوافع الداخلية والخارجية على أداء الموظفين، تفترض هذه الدراسة:

**الفرضية الثالثة:** أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدافعية الإنجاز وتحقيق الذات على العلاقة بين القيادة الملهمه والتميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزي حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميز الوظيفي.

**الفرضية الرابعة:** أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدافعية الإنجاز وتحقيق الذات على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزي إلى حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميز الوظيفي.

- العلاقة بين جوائز التميز الوظيفي ومعاييرها وبين حصول الموظفين على جوائز التميز الوظيفي

تتم المؤسسات الحديثة بتطوير بيئة العمل من خلال تعزيز القدرات الوظيفية وتقديرها، وبأخذ

التقدير أشكالاً مختلفة معنوية ومادية، منها ظهور جوائز التميز الوظيفي لتكريم فئة المتميزين (الشحي،

(2019). وتعمل برامج وجوائز التميز الوظيفي في تعزيز أداء الموظف المتميز وزيادة طاقته الإنتاجية وتحفيزه وتوجيهه نحو إتقان العمل وجودة الأداء، كما تساهم في خلق بيئة تنافسية بين الموظفين وترتقي بالأداء المؤسسي، ومن هذا المنطلق اتسعت رقعة التكريم والتقدير في بيئات العمل في المنظمات الحديثة، ولا تخلو مؤسسة في الوقت الراهن من إطلاق برنامج أو وضع استراتيجية للتحفيز المنظم في المؤسسة وفق معايير معتمدة. حيث يسلط بعض الباحثين الضوء على مفهوم أن المؤسسة هي أناسها، والتنظيم وحده لا يكفي، بما يعني أن الموظف يمثل سفيراً لمؤسسته، ولا يمكن أن يتحقق هذا الارتباط إلا من خلال إثراء أنشطة التحفيز والتقدير لجهود الموظفين المتميزين؛ لجعل سلوك التقدير والتشجيع سمة وثقافة في المؤسسة (كوندو، 2005). وفي دولة الإمارات العربية المتحدة أطلقت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية استراتيجية الموارد البشرية ومنظومة مستقبلية لإدارة المواهب ورعاية الفائزين في الأداء (2017) بهدف تطوير منظومة تشريعية لإدارة رأس المال البشري، وتعزيز الموارد البشرية لقيادة القطاع الحكومي وخلق بيئة تنافسية محفزة للإبداع، وضمان تقدير عادل لكافة المتميزين في الجهات الحكومية. (مجلة صدى الموارد البشرية، 2018). وأصدرت نظام منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية بموجب قرار مجلس الوزراء (18) لسنة 2015، فصلت فيه فئات المكافآت، ومنح الجوائز النقدية للموظفين، ومعايير التكريم: الموظف الاستثنائي، الموظف المبدع، الموظف المتميز، الموظف المجتمعي المتميز، فئة الجندي المجهول (نظام منح المكافآت والحوافز، 2015). كما اعتمدت كافة المؤسسات في القطاع الحكومي برامج التكريم ومنح المكافآت السنوية للموظفين المتميزين. وهناك العديد من الدراسات المطبقة على مجتمع الإمارات على برامج وجوائز التميز حول مفاهيم أثر الجوائز على التميز الوظيفي، وأثر التحفيز بشكل عام على زيادة الإنتاجية وشحن الهمم والطاقات. ففي دراسة أجريت على جائزة وزير الداخلية

للتميز في دولة الإمارات، طبقت على فئة الموظفين والقيادات في وزارة الداخلية لقياس قدرة معايير الجائزة على إيجاد بنية تحتية متينة للتميز مقارنة بجوائز التميز العالمية، كشفت نتائجها وجود تميز للقيادات الشرطية في وزارة الداخلية في تطبيق مفاهيم التميز القائم على رضا كافة المعنيين بدرجة مرتفعة، مما يميزها عن باقي الدول (بنسلطان، 2014). وفي دراسة أجريت في جامعة أبوظبي حول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأعمال، دراسة حالة مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة. أظهرت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية والتميز في الأعمال بشكل عام. وبينت كذلك أثر الثقافة المؤسسية السائدة على شيوخ بيئة التنافسية بين الموظفين (Kassem et al, 2016).

أما دراسة القايد حول أثر الثقافة على تطبيقات إدارة الجودة والتميز لإدارة الجودة في الإمارات، فقد ركزت على كشف تأثير الثقافة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك ثقافة المؤسسات الشرطية بما على مدى الحفاظ والالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، وأيضاً تعرّف أهم العوامل المؤثرة سلباً أو إيجاباً على عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية، وطبقت الدراسة على وزارة الداخلية في الدولة، وقد أظهرت النتائج أن عناصر ثقافة الشرطة الإماراتية التي تشمل اللغة والمصطلحات والنظام الإداري والتدريب والتعليم والحافز للعمل وأسلوب القيادة والمرتب والبدلات، لها تأثير كبير على الالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة (Alqaydi, 2015). وتوافقت نتائج الدراسة مع ما جاءت به في دراسة الغفلي حول: تطبيق نماذج التميز في الأعمال دراسة حالة مؤسسة القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة الرئيسية للنجاح بتنفيذ نموذج التميز في شرطة أبوظبي. وكشفت نتائجها إلى وجود (18) عاملاً رئيساً يؤثر بشكل كبير على النجاح في تنفيذ نموذج تميز الأعمال (AL.Ghufli, 2012).

أما دراسة سليمان حول أثر جوائز الدولة للتميز في تطوير المنظمة بالتطبيق على شركة تاكسي دبي، فقد أظهرت نتائجها وجود أثر مرتفع لأدوار إدارات جوائز التميز في تطوير المنظمات إدارياً من خلال ما تعكسه من معايير التميز. وأيضاً وجود أثر مرتفع في تطوير ثقافة الأفراد العاملين بمفاهيم التميز (سليمان، 2013).

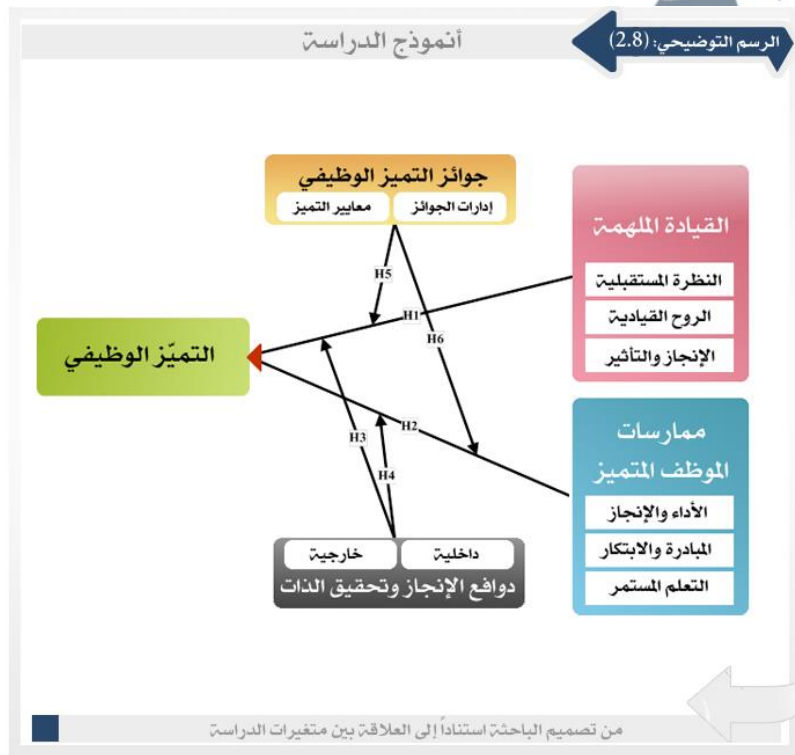
من خلال الأدبيات السابقة وما ورد عن جهود الدولة في تعزيز التميز الوظيفي وإطلاق مبادرات وجوائز التكريم والتقدير، وطبقاً لنتائج الدراسات التي طبقت على مجتمع الإمارات في سنوات متباعدة؛ يتضح وجود أثر لأدوار الجوائز ومعاييرها والثقافة المؤسسية ينعكس على تميز العاملين في القطاع الحكومي. وبالتالي يمكن صياغة:

**الفرضية الخامسة:** أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لجوائز التميز على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزي إلى حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميز الوظيفي.

**الفرضية السادسة:** أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لجوائز التميز على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزي إلى حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميز الوظيفي.

## 2.7 نموذج الدراسة

تدور حبكة الدراسة حول المتغير التابع والمتمثل في التميز الوظيفي، تحيط به أربعة محاور تمثل متغيرات الدراسة، متغيران مستقلان ومتغيران فاعلان (معدّلان)، ومن خلال العرض السابق لفرضيات الدراسة يمكن اعتماد نموذج الدراسة على النحو الآتي (الرسم التوضيحي: 2.8):



- المتغير التابع: التميز الوظيفي: ويمثل البعد الذي يتلقى تأثيراً من المتغيرات الأخرى. وتتمحور حوله مفاهيم الدراسة محاولة إيجاد تفسير للعوامل التي تؤثر على التميز الوظيفي في القطاع الحكومي.

المحور الأول المتغير المستقل والتابع - تأثير القيادة الملهمّة على التميز الوظيفي: ويمثل البعد الأهم الذي يحرك المتغير التابع طردياً في الاتجاه الإيجابي، من خلال قياس مدى توافر أبعاد نموذج القيادة الحكومية كممارسات داعمة للتميز الوظيفي في القطاع الحكومي. فبناءً على نظريات الدراسة والمعطيات

والأدبيات في الفصل الثاني، والتي فسرت مفهوم القيادة والقيادة المهمة وعرفت بأنماط القائد، ومدى تأثير النمط القيادي على محيط العمل وتأثيره المباشر على الموظفين؛ تفترض هذه الدراسة وجود أثر للقائد الملهم على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات. وللكشف عن ذلك الأثر تفردت هذه الدراسة - على حد علم الباحثة ولأول مرة- بتطبيق أبعاد القيادة المهمة في أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في عام 2018م كمحددات وفق ثلاثة أبعاد رئيسة وأحد عشر بُعداً فرعياً: النظرة المستقبلية، والروح القيادية، والإنجاز والتأثير، ويمثل أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية نقلة استباقية في علم الإدارة، وخارطة واضحة للعمل المتقن وبناء قدرات القيادات الحكومية. متضمناً أيضاً بعض أبعاد القيادة التحولية متعددة العوامل التي طورها كل من باس وأفيليو في 1985م. وذلك من خلال طرح استبانة تتضمن (15) عبارة تقيس أثر القيادة المهمة على صناعة التميز الوظيفي، بواقع (5) عبارات عن كل بعد من أبعاد أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية.

المحور الثاني المتغير المستقل والتابع - تأثير ممارسات الموظف المتميز على التميز الوظيفي: ويمثل بُعداً آخر يحرك المتغير التابع طردياً في الاتجاه الإيجابي، من خلال قياس مدى تأثير ممارسات الموظف في تميز أدائه وحصوله على جوائز التميز الوظيفي. ووفقاً لنظريات الدراسة والأدبيات في الفصل الثاني، عن التميز الوظيفي في دولة الإمارات وحجم الجوائز التي أفرزتها استراتيجيات الحكومة الاتحادية، والجهود الاستباقية في بناء قدرات الموارد البشرية والاهتمام بالموهوبين والفائقين في الأداء الوظيفي؛ تفترض هذه الدراسة وجود أثر لممارسات الموظف المتميز على تعزيز التميز الوظيفي في المؤسسات الحكومية، وتأهيل الموظفين للحصول على الجوائز. وللكشف عن ذلك الأثر تناولت الدراسة محددات معايير التميز الوظيفي المعتمدة

في برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي - أوسمة رئيس مجلس الوزراء في عام 2009م والمحدثه في عام 2015 و2018: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر، والمتوافقة أيضاً مع معايير التميز للمؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة 1988، والمطور في (1999) كنموذج عالمي. وإعادة اختباره في (2014)، وذلك من خلال طرح استبانة تتضمن (15) عبارة تقيس أثر ممارسات الموظف المتميز على صناعة التميز الوظيفي، بواقع (5) عبارات عن كل معيار من معايير الموظف المتميز.

المحور الثالث المتغير الفعال (المعدل) - تأثير دافعية الإنجاز وتحقيق الذات: ويمثل بعداً مؤثراً على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وفي درجة زيادة التأثير أو خفضه من خلال قياس أثر الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية على التميز الوظيفي. فبناء على نظريات الدراسة والأدبيات في الفصل الثاني عن دافعية الإنجاز وتحقيق الذات لعالم النفس الأمريكي هنري ألكساندر موراي (1893-1988) والباحث الأمريكي في مجال علم النفس ديفيد سي ماكيلاند (1917-1998) والنظرية السلوكية لعالم النفس الأمريكي إدوارد لي ثورندايك (1874-1949) وما توصل إليه الباحثون عن أثر الدوافع الداخلية والخارجية على سلوك الموظفين، تفترض الدراسة وجود أثر لدافعية الإنجاز وتحقيق الذات على التميز الوظيفي يعزي إلى حصول الموظفين على الجوائز. ولتحليل ذلك الأثر تفردت هذه الدراسة بطرح استبانة تتضمن (10) عبارات تقيس أثر الدوافع الذاتية للموظف المتميز في بُعدين: الدوافع الداخلية، الدوافع الخارجية، بواقع (5) عبارات عن كل بُعد من أبعاد دافعية الإنجاز وتحقيق الذات.

المحور الرابع المتغير الفعال (المعدل) - تأثير جوائز التميز الوظيفي: ويمثل بُعداً مؤثراً آخر يساهم في زيادة التأثير أو خفضه بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال فحص أدوار إدارات الجوائز وملاءمة وجدوى معايير التميز. ويرتبط هذا المحور بالمحور الثاني المتمثل في ممارسات الموظف المتميز، حيث إن

جوائز التميز تستهدف ممارسات الموظف المتميز. ووفقاً لنظريات الدراسة والأدبيات في الفصل الثاني، عن حجم الجوائز التي أفرزتها استراتيجيات الحكومة الاتحادية والجهود الاستباقية في بناء قدرات الموارد البشرية والاهتمام بالموهوبين والفائقين في الأداء الوظيفي؛ فقد تم تصنيف جوائز التميز إلى بُعدين، يُعد لقياس أثر أدوار إدارات الجوائز على التميز الوظيفي، ويُعد لقياس أثر معايير التميز على تعزيز التميز الوظيفي. وتفترض الدراسة وجود أثر لإدارات الجوائز ومعاييرها على التميز الوظيفي يعزى إلى حصول الموظفين على الجوائز. ولتحليل ذلك الأثر تنفرد هذه الدراسة بطرح استبانة تتضمن (10) عبارات تقيس أثر إدارات الجوائز على التميز الوظيفي من خلال جهود إدارات الجوائز وملاءمة معايير التميز، بواقع (5) عبارات عن كل بعد من أبعاد جوائز التميز الوظيفي.

## 2.8 النظريات العلمية للدراسة

تمثل النظرية العلمية بناءً فرضياً استنتاجياً يُعبر عن نسقٍ فكريٍّ بدرجةٍ عاليةٍ من التجريد، يُترجم



علاقة بين متغيرات محددة بهدف تحييد التنبؤات التي تعتمدها. عرفتها الجمعية الأمريكية للعلوم المتقدمة (AAAS): "أنها بيان مثبت بالأدلة لأحد جوانب العلم الطبيعي، مبني على حقائق تم التأكيد عليها باستمرار من خلال تجارب الباحثين والعلماء والمراقبة

وتسجيل الملاحظات، فالنظريات العلمية افتراضات وتخمينات ذات سمة موثوقة". (رحماني و بكوش، 2015). وتساعد النظريات في البحث العلمي على توسيع نطاق المعرفة بالموضوع قيد الدراسة، وعلى تفسير التفاعلات والمؤثرات بين متغيراتها، وتلعب دور المرشد الفكري للباحث خلال فترة البحث والتحليل والتفسير (أبراش، 2008). ووفقاً لنموذج الدراسة وفرضياتها، والأدبيات ذات العلاقة، تعتمد هذه الدراسة على الأطر النظرية التالية؛ لتصل في ختام المرحلة إلى تفسير علمي لمشكلة التمييز الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة وذلك بناءً على فرضيات الدراسة (رسم توضيحي: 2.9):

#### 2.8.1 نظرية الإدارة العلمية

يعدّ فردريك تايلور (1856-1915) رائد نظرية الإدارة العلمية. أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه في وضع مبادئ وأسس النظريات التي بدأت بالظهور في أوائل القرن العشرين. ركز تايلور في نظريته، التي طورها استناداً إلى العديد من الدراسات للرواد الأوائل، أمثال: ماثيو بولتن، جيمس وات، روبرت أوين، هنري غانت، على مفهوم الكفاءة كأساس لنجاح العمل الإداري، بتقليل زمن الإنجاز والترشيد، ويقابله الاهتمام بالعنصر البشري والتقدير المناسب له لتحقيق تلك الكفاءة. حيث يرى تايلور أن الموارد البشرية ركيزة النجاح المؤسسي ورفع الإنتاجية المؤسسية، وأن الإدارة ليس فقط علمًا يقوم على أسس ومبادئ بحسب، وإنما ثورة فكرية وفلسفة إدارية تنادي بالتغيير الشامل في مفهوم الإدارة بوصفها علاقات تفاعلية مترابطة ومتداخلة بين العاملين والمؤسسة (علاقة العاملين نحو الإدارة، وعلاقة الإدارة نحو العاملين، وعلاقة العاملين فيما بينهم). كما أن حلقة التفاعل بين المؤسسة والموارد البشرية تدور بدائرة مستمرة في مصلحة الطرفين (العامل والمؤسسة) عندما يدرك العامل أن ارتفاع أجره يرتبط بارتفاع إنتاجيته، وبالتالي فإن رضا العامل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وزيادة الإنتاجية ترفع من أرباح

المشروع، وارتفاع الأرباح ترفع من أجور العاملين، وهكذا. ومن هنا نادى تايلور بربط التقدير والحوافز المادية التي أطلق عليها بالمشجعات أو المغريات، لرفع أداء العاملين وإنتاجيتهم، حيث أخذت الحوافز أشكالاً متعددة منها: الترقية، زيادة الأجر، المكافآت المالية، تخفيض ساعات العمل، الإجازة والتكريم. كما نادى بتمكين وتأهيل العاملين في مجال العمل؛ ليؤدوا أدوارهم بأفضل الطرائق وأقصره (السكرانز، 2019؛ القريوتي، 2013؛ كنعان، 1995؛ كول، 2014).

## 2.8.2 النظرية السلوكية

تفسر النظرية السلوكية أن الدافعية تنشأ من مثيرات داخلية وخارجية، ومن خلال الاستثارة المرهونة بمعزز معين، كالمكافأة والتقدير، أو الإهمال والتقصير. وإن سلوك البشر عبارة عن عادات مختلفة يتعلمها الفرد، ويكتسبها أثناء مراحل نموه من خلال قوة الكف وقوة الإثارة. ويعدّ عالم النفس الأمريكي إدوارد لي ثورندايك (1874-1949) من أوائل الباحثين وعلماء النفس الذين تحدثوا عن الدافعية في المدرسة السلوكية، من خلال استثارة عاملي النجاح والفشل في اكتساب العادات. وقد ظهرت النظرية السلوكية كردة فعل لنظرية الغرائز لتنادي باستبدال مصطلح الغريزة بمفهوم الدوافع الأولية، حيث يمثل إشباع الدوافع الأولية فطرة تلقائية للبقاء على الحياة.

يفترض ثورندايك في نظريته الارتباطية في التعلم التي أجراها على الكائنات الحية؛ أن الدافعية تنطلق نتيجة الإثابة أو التعزيز، وكلما كان التعزيز قوياً أو مستمرّاً كلما كانت الدافعية أقوى. وحدد ثورندايك أربعة قوانين لنظريته: قانون الاستعداد: ويرتبط بالظروف والعوامل البيئية المحيطة، قانون التدريب: ويرتبط بعدد مرات تكرار الاستجابة، قانون الأثر: ويرتبط بمدى كون الاستجابة مرضية وتنحو نحو إشباع الرغبة، وقانون الإهمال: ويشير إلى أن الارتباط يضعف ويتلاشى تدريجياً بانقطاع الممارسة والمران والتدريب. كما

اهتم بورهوس فريدريك سكينر (1904-1990) عالم النفس السلوكي الأكثر تأثيراً في فلسفة علم النفس في القرن العشرين، بمدرسة ثورندايك وساهم في تطوير نظريات علم النفس السلوكي، ووضع نظرية الاشتراط الإجرائي. ويرى أن الأفراد يولدون كصفحة بيضاء، وتعمل تجارب الحياة البسيطة والمعقدة على تشكيل الذاكرة للاستجابة المناسبة للمثيرات، فيؤدي ذلك إلى قيام الفرد بسلوك معين تجاه المثير. وبالتالي فقد ركزت النظرية على مفهوم التعزيز أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة أداء السلوك المرغوب فيه وتكراره، وما يعاكسه الحرمان أو الإهمال وما يترتب عليه من تراجع السلوك الجيد. إذ يؤدي التعزيز إلى تقوية الاستجابة التي تخفض كمية الحرمان. (حموك، 2014؛ عبدالله م.، 2000).

### 2.8.3 نظرية العلاقات الإنسانية

يعدّ البروفيسور والطبيب وعالم الاجتماع والنفسى جورج إلتون مايو (1880-1949) مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة. وقد أجرى إلتون أشهر أبحاثه في مصانع (هوثورن) على العمال في ثلاثينات القرن العشرين لدراسة السلوك العام للعمال، بالتركيز على العامل كعنصر بشري وليس العمل كتنظيم مؤسسي، وذلك كردة فعل على النظريات التي ركزت على التنظيم وأهملت المورد البشري. وقد أجرى العديد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في رفع الإنتاجية للعمال، كتغيير بيئة العمل المادية من إضاءة وألوان وتهوية، وكذلك درس العوامل المعنوية كمستوى الملل والاجهاد والروتين والتقدير، إلا أن استنتاجات إلتون مايو توصلت إلى أن الظروف المادية والاعتبارات المعنوية لا تؤثر على الإنتاجية بقدر العلاقات الإنسانية والاجتماعية في محيط العمل، ودرجة احترام العامل وتقديره، وأن هناك علاقة طردية إيجابية بين ارتفاع الإنتاجية وقدر العلاقات والصدقات للعامل واحترامه، حيث إن العامل كائن اجتماعي بطبعه، وليس كائناً فردياً يؤثر ويتأثر عند بناء علاقات هادفة، مما يشير إلى أثر العلاقات غير الرسمية بين

القائد والتابعين في محيط العمل على رفع الإنتاجية. وبذلك بدأت انطلاقة جديدة في عالم القيادة والتنظيم الإداري تستند على الاهتمام بالموارد البشرية كأصول ثابتة للتنظيم، والمقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بإشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتحفيزهم وتقديرهم، واتباع الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العاملين والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم (السكرانه، 2019؛ الفريوتي، 2013؛ كنعان، 1995؛ كول، 2014).

#### 2.8.4 نظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات

يعدّ عالم النفس الأمريكي هنري ألكساندر موراي (1893-1988) الأب الحديث لنظرية الحاجة، وأول من أشار إلى مصطلح الحاجات ودوافع الإنجاز، وعدت أبحاثه بدايات التنظير في مفاهيم دافعية الإنجاز وفلسفتها. وقد طور موراي نظرية الشخصية وأسماها علم الأشخاص في كتابه: الاستكشافات الشخصية (1938)، بناءً على الحاجة والضغط، وقد خصّ بها البشر عن الكائنات الحية في جملة نظريات الدافعية التي ظهرت على مدى قرنٍ من الزمان. وتتمحور النظرية حول فكرة الجهد المشروط، ويفسر ذلك سلوك الأفراد نحو الجهد والاجتهاد والمثابرة، نظير الإثابة المتوقعة. حيث إن كل حاجة تقابلها دافعية معينة، وبالتالي فإنه لتحقيق الدوافع يتطلب من الأفراد السعي بتفوق لبلوغ التميز ونيل التقدير، وتجنباً للفشل. ومن بين الفئات صنف موراي الدافع إلى الإنجاز والتفوق والتقدير للموظفين في بيئة العمل بوصفه مكوّن أساسي في الشخصية. وعدّ علماء الإدارة أن نظريات موراي تعد مدخلاً لفهم سلوك الموظفين في المنظمات، وتفسيراً لتفوق بعض الموظفين على غيرهم.

وقد تابع ديفيد سي ماكيلاند (1917-1998) الباحث الأمريكي في مجال علم النفس، مع

زملائه، تطوير نظرية الدافعية والحاجة إلى الإنجاز لدى موراي وقام مع زملائه بالعديد من الدراسات

التجريبية التي ساهمت في نضوج نظرية الحاجة واستبدالها بمصطلح الدافعية، حيث ركزت دراسات ماكلياند وزملاؤه في تصورهما النظري على متغير دافعي واحد وهو الدافع للإنجاز، واعتبره من الدوافع المتعلمة (المكتسبة) التي توجه الكائن الحي نحو نزعة الإقدام حيث الطموح والمثابرة وتحقيق أهداف معينة، أو نزعة الإحجام حيث الخوف من الفشل والعمل على تجنبه. وقد أظهرت نتائج أبحاثهم أن الفروق الفردية في قوة الدافع للإنجاز تتوقف على البيئة المحيطة، والحوافز المثيرة في محيط الفرد، وأن مستوى الطموح ذي الحاجة المرتفعة نحو الإنجاز يدفع الفرد إلى نوع من المخاطرة لتحقيق النجاح، حيث المتعة تكمن في الوصول من بعد مخاطرة (أبو حليمة، 2018؛ عبدالله م.، 2000؛ موراي، 2017؛ النشواني، 1993).

بذلك تؤكد النظريات العلمية في الفكر الإداري الحديث ودراسات الشخصية، أن الموارد البشرية تشمل الأصول لأي مؤسسة تطمح في النجاح وزيادة الإنتاجية، وأن الاعتناء بشخص الفرد وتقديره بالتقدير الملائم لرغباته واحتياجاته ورفع معنوياته في العمل؛ يعد المدخل الأول لاستمرارية تفوق المؤسسة وزيادة أرباحها. حيث عدت النظريات الحديثة الإنسان كائنًا عاطفيًا اجتماعيًا يتأثر بالمشاعر والانفعالات التي من شأنها أن تزيد الإنتاجية التنظيمية إذا ارتفع مؤشر رضاه المهني، كما ركزت على العلاقات غير الرسمية بين القائد والمرؤوسين كأساس لنجاح العمل. وترتبط معطيات هذه النظريات مع الدراسة عند التمييز الوظيفي في القطاع الحكومي الذي يمثل محور اهتمام الباحثة، ومثلته كمتغير تابع للدراسة، وذلك للبحث والتقصي عن أثر القيادة الملهمه على تحريك الدوافع الداخلية والخارجية للموظف من خلال وسائل التقدير والتعزيز الملائمة، وأثر ممارسات الموظف ودوافه الذاتية نحو الإنجاز تعزو تميز أدائه وتفردته في الأداء عن زملائه في الوظيفة.

## 2.9 التميّز في المنظور الإسلامي

إن التوجه الإسلامي للتمييز في العمل؛ لأوسع وأشمل من كونه تعليمات وعلاقات تبادلية وقتية، أو رؤى قصيرة المدى، فقد ورد التميّز والجودة في العمل في سيرة خاتم الأنبياء محمد ﷺ قبل أكثر من 1443 سنة هجرية، كمنهج متقن سبق بها الإسلام دول الغرب، ومبادئ قائمة على أسس متينة تنبع من كتاب الله والسنة النبوية، حيث كرم الله تعالى الأمة الإسلامية واصطفها بأفضل رسالاته، وخصّها بخير رُسُلِه؛ لتبقى الأمة التي تؤدي دورًا كونيًا، وتحمل نهجًا راسحًا قويًا نحو بناء الإنسان، ليعمر في الأرض ويستثمر الخيرات ويحقق الرسالة الكونية في الحياة.

إن التميّز فطرية طبيعية لدى البشر قائمة على حكمة إلهية، ميّز بها الله الإنسان عن باقي المخلوقات بالعقل والتفكير، من أجل أن يقوم كل فرد بدوره في عمارة الأرض وإصلاحها، بل أنّ التميّز أصل في الخلقة البشرية نفسها، فالتفاوت واضح بين الناس في القدرات والمهارات والجدارات، ولا يوجد شخص لديه جميع المواهب أو المهارات، ولنا في ذلك ميّزة وقدوة في شخص رسول الله ﷺ عن كل قومه، عندما نُقِب (بالصادق الأمين) وعندما اختاره الله تعالى ليكون (خاتم الأنبياء والمرسلين) (عجمي، 2021؛ الفكيكي، 2014). كما أن التميّز سبيل التقدم والحضارة والازدهار، وسببًا رئيسًا في تطور العلم والتكنولوجيا، وظهور الاكتشافات العلمية الحديثة التي طورت الحياة البشرية وساهمت في تقدم الأمم، والتاريخ الإسلامي يشهد للمتميزين من هذه الأمة، الذين أثروا الفكر الإنساني بمؤلفاتهم وإنجازاتهم العلمية، في الطب والرياضيات، والفيزياء والكيمياء، والجبر والهندسة، وعلم الفلك والبصريات... حتى أصبح فكرهم ومؤلفاتهم تُدرّس في مختلف جامعات العالم. والمتأمل في مدلولات القرآن الكريم يُدرك أيضًا

أن للعمل أهمية بالغة، وإنه أحد الأعمدة الرئيسة لبناء الحضارات، وعمارة الأرض، وقد ورد ذكر العمل في القرآن الكريم مقروناً بالإيمان في سبعين موضعاً ما يشير إلى تعظيم قيم العمل واحترام العلماء وأصحاب المهن (المحضر، 2017).

إن مبادئ التميّز والإحسان في العمل في المنظور الإسلامي تنطلق عند مبدأ المراقبة، فالمراقبة الذاتية والجدية في الأداء تمثل الجوهر العميق لفكرة إتقان العمل وجودته. إلا أنه لأرباب العمل والقيادات دور بارز في تعزيز مبادئ التميّز في الآخرين من واقع المسؤولية المهنية. وقد وهب الله تعالى الإنسان مقومات استثمار الأرض بتسخير الإمكانيات والوسائل التي يتمكن بها من عمارة الأرض من جهة، وبالقدرة العقلية وتوظيف ملكات العقل التي تجعله قادرًا على الاستفادة من هذه الثروات، وهذه الإمكانيات واستثمارها من جهة أخرى. إن هذا التوجه دعا الخبراء والباحثين إلى تبني مفاهيم التميّز والجودة في الأداء، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية في بيئات العمل، لتحقيق أقصى درجات الاستفادة منها (مصطفى، 2008). ويمكن تلخيص مبادئ التميّز والإحسان في العمل على النحو الفردي للموظفين المتميزين، في: الإحسان، والإتقان، والمطابقة في العمل، والعمل الجماعي، والمسؤولية تجاه الآخرين، واحترام الوقت. وذلك على النحو الآتي:

- الإحسان في العمل: جاء فعل الإحسان من (الحسن) أي الكامل السليم، ويتجسد الفعل في الإيثار والعطاء بطواعية دون مقابل، ويقابله في المعنى: "ما ينبغي أن يفعل من الخير، أو فعل الخير بأكثر منه" ذكره (عبادة و الأحمري، 2021، صفحة 1839). ويشمل المفهوم كل ما يقوله المرء وما يفعله ويأتي به على أحسن وجه وأكمله. وقد وردت في القرآن الكريم آيات كثيرة عن الإحسان في العمل والأجر المرتقب للمحسنين، لقوله تعالى: ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ خَيْرٌ مِّنْهَا﴾ (القرآن. النمل 27: 89).

وكذلك الآية الكريمة في قوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (القرآن. النحل 16: 97). وهو وعد الله لمن عمل عملاً صالحاً مشروعاً عند الله، وقلبه مؤمن بالله ورسوله، أن يحييه الله حياة طيبة في الدنيا ويجزيه بأحسن ما عمل في الآخرة.

- الإتيان في العمل: يأتي فعل الإتيان من (الإحكام والضبط)، ويوازيه في المعنى، الدقة والإجادة في الصنع، وبذل جهد وعناية في فعل شيء ما. يبلغ الإتيان مرحلة الجدارة عندما يرتبط بالمهارات والمعارف والقيم الوجدانية والاتجاهات الإيجابية التي توجه السلوك الرشيد للموظفين في العمل، ومن ثم تحقق التميز الذي يفوق التوقعات المطلوبة من الإدارة (جوهر، 2021). والإتيان في العمل يعد: "أداء الواجبات دون خلل والإلتزام بمتطلبات ذلك العمل من التقيد بضوابط وتقنيات معين، وأدائه في الوقت المحدد دون تأخير" ذكره (المحضر، 2017، صفحة 250). وبعد الإتيان ثمرة الإحسان، وسمة أساسية وخصلة حميدة في شخصية الإنسان، من شأنها أن تحدث التغيير في سلوكه الفرد ونشاطه اليومي وتؤثر بدورها على صلاح المجتمع. وقد وجه الدين الإسلامي للإتيان في العمل لماله من فضائل في بناء أمة صحية خالية من مظاهر الرياء، حيث المراقبة الذاتية للأداء قبل مراقبة المسؤول أو ولي الأمر. كما يرى العلماء وأهل الاختصاص في التفسير وفي الذكر الحكيم، أن هناك علاقة متداخلة بين الإتيان والإحسان غير أن الإتيان فعل يتعلق بأداء المهارات التي يكتسبها الإنسان وقدراته، بينما الإحسان غرض داخلي يترى في كيانه المرء، ويتعلق في ضميره ويترجم في أفعاله كافة. بذلك فالإحسان أشمل وأعم دلالة من الإتيان، ولذلك كان هو المصطلح الذي ركز عليه القرآن والسنة، وقد وردت كلمة الإحسان بمشتقاتها المختلفة مرات كثيرة في القرآن الكريم، منها ما ورد بصيغة المصدر اثني عشرة مرة، بينما وردت كلمة المحسنين ثلاثاً

وثلاثين مرة، وبصيغ اسم الفاعل أربع مرات، ووردت بصيغة الأمر مرة واحدة للجماعة: ﴿وَأَحْسِنُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (القرآن. البقرة 1: 195). (الفكيكي، 2014).

- المطابقة في العمل: وتمثل أعلى مستويات التشابه والتوافق في الأعمال، في جميع النواحي، فالمطابقة تمثل ميزان الإجابة وفق المواصفات، ومعيار جودة الأداء وإتقان الممارسة. تشمل مقاييس الفحص والمعايرة، وتوازي في ذلك مفاهيم التطابق مع المعايير والمقاييس الموضوعية في نظام إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث، ومنح شهادات الاعتماد عن جودة المنتجات وما ينعكس عليه من الثقة لدى المتعاملين. وقد أرسى القرآن الكريم الأصول التعبدية التي تستوجب مبدأ المطابقة لدى الإنسان، من خلال مطابقة نواياه الداخلية بما يفعله ويقوله ظاهرياً، وعدّ مخالفة ذلك معصية توجب المؤقت، لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَبْطُلُوا صِدْقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى كَالَّذِي يُنْفِقُ مَالَهُ رِثَاءَ النَّاسِ﴾ (القرآن. البقرة 1: 264). وقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (القرآن. الصف 61: 2). (أبو يوسف، 2021).

- العمل الجماعي: من مبادئ التميز في المنظور الإسلامي التعااضد والتعاون في العمل، ويؤكد الإسلام في تشريعاته كافة على تنمية روح الجماعة، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف العمل، ويجذر من النزاع والفرقة، والملاحظ أن العديد من الآيات الكريمة جاءت بصيغة الجمع للدلالة على العمل التعاوني، كقوله تعالى: (اعملوا) في الآية الكريمة: ﴿اعْمَلُوا فَيَسِّرَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (القرآن. التوبة 9: 105)، كما تصدر قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا﴾ في (89) آية كريمة في القرآن الكريم، مما يشير إلى خطاب الجماعة أقوى من الفرد (الفكيكي، 2014).

- المسؤولية تجاه الغير: المسؤولية صفة إيجابية تلازم صاحبها خلال فترة تمتد من نقطة بداية تولي المسؤولية حتى نهايتها. وهي تعني الدور الفاعل الذي يلعبه الفرد تجاه إلتزاماته وواجباته، أو تجاه كيان مؤسسي، أو أفراد في مجتمعات مختلفة، وذلك بوعي كامل منه وإدراك لماهية الإلتزامات تجاه الطرف الآخر. وينظر الدين الإسلامي إلى المسؤولية أنها صفة ينبغي أن يتحلى بها كل فرد من أفراد المجتمع حسب موضعه ومكانته، تجاه ذاته، وتجاه الآخرين، ليبلغ بها مراتب التميز في الأداء، لقوله تعالى: ﴿كُلُّ

نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ (القرآن. المدثر: 74: 18). وجاء في الحديث الشريف: {كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ}. (الحديث: البخاري. عبد الله بن عمر: #2554). كما أنه عندما يتولد لدى الفرد شعور بالمسؤولية الكاملة تجاه جميع أعماله وأقواله وجوارحه وتكميل نفسه؛ تتسع لديه دائرة الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، فيثير بها دوافع الآخرين ويدفع كل قوة داخلية لتحقيق أقصى درجات الأداء، ويمثل هذا المبدأ من أكبر دعائم نجاح إدارة التميّز الوظيفي والمؤسسي والذي يتوافق مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (عبادة و الأحمري، 2021؛ محمد، محمد، و العصيمي، 2017).

- احترام الوقت: ينظر الدين الإسلامي إلى احترام قيمة الوقت على أنها من المبادئ الرئيسة لبلوغ التميّز، وأهم مورد من الموارد المتاحة للجميع بذات المقدار. ترادف قيمة احترام الوقت لقيم الإلتزام والانضباط في شخص الفرد، فالوقت تكلفة ثمينة مادياً ومعنوياً، بعد انقضاءه لا يعود ولا يرجع. وقد أقسم الله تعالى في كتابة الكريم بأوقات معينة، مثل: (الفجر، الليل، النهار، الضحى، والعصر) ذلك ليبين للخلق عظمة هذه الأوقات في العمل والسعي، واجتذاب الرزق والبركة، كما وردت الآيات الكريمة في الإشارة إلى أهمية استثمار الوقت في الأعمال الصالحة، ولا تُترك لتذهب هباء في اللهو والفراغ. وإذا كان الناس جميعهم متساوون في كمية الوقت المتاح، فإن التميّز والفارق يظهر في آلية قضاء ذلك الوقت، حيث أن جودة

الوقت لا يقاس بالكم، وإنما بفاعلية إدارته، لذلك حث الدين الإسلامي على إدراك أهمية الوقت واحترامه وصرفه بعملٍ نافعٍ في الدنيا والآخرة (أبو يوسف، 2021).

## 2.10 ملخص الفصل الثاني

يتناول الفصل الثاني تحليلاً منظماً وإطاراً معرفياً للأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والمؤثرة على المتغير التميّز الوظيفي. حيث تتمحور فكرة الدراسة حول التميّز الوظيفي كمتغير تابع، وتدور حوله المتغيرات المستقلة والمؤثرة التي تتمثل في: القيادة الملهمة كمتغير مستقل، ممارسات الموظف المتميز متغير مستقل آخر، ودافعية الإنجاز وتحقيق الذات كمتغير فعال داخلي، وجوائز التميّز الوظيفي كمتغير فعال خارجي. ورغم تنوع الدراسات وتوسع أبعادها إلا أنه لم يتطرق الباحثون في دراساتهم إلى الربط بين أثر القيادة الملهمة وأثر ممارسات الموظف على صناعة التميّز الوظيفي، وبالتالي تنفرد هذه الدراسة بمنحى جديد وتوجه غير مسبق في ميدان الدراسات المطبقة على الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة. كما تم تحديد فروض الدراسة في ست فرضيات بديلة تم صياغتها صياغة إيجابية، وذلك بناءً على فحص نتائج الدراسات السابقة ومدى ترابطها بالدراسة الحالية. وتناول الفصل بالتفصيل التوضيحي لأنموذج الدراسة، وارتباط عبارات الاستبانة في أربعة محاور: يعالج المحور الأول تأثير القيادة الملهمة على التميّز الوظيفي. ويعالج المحور الثاني تأثير ممارسات الموظف المتميز على التميّز الوظيفي ويعالج المحور الثالث تأثير دافعية الإنجاز وتحقيق الذات ويعالج المحور الرابع تأثير جوائز التميّز الوظيفي على العلاقة بين

القيادة الملهمه والتميز الوظيفي والعلاقة بين ممارسات الموظف والتميز الوظيفي، تعزو حصول الموظفين

المتميزين على جوائز التميز.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA