

أثر القيادة المُلهمة ومُمارسات الموظف المتميّز

على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة

جوائز التميّز الوظيفي أنموذجًا

منى جواد سلمان

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية



أثر القيادة المُلهمة ومُمارسات الموظف المتميّز

على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة

جوائز التميّز الوظيفي أنموذجًا

منى جواد سلمان

بمحة مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

فبراير 2022

## الإقرار

أقرُّ أنا - منى جواد سلمان- والموقعة أدناه؛ أن هذا العمل المقدم في 01 فبراير 2022 من عملي وجهدي الشخصي، أما الاقتباسات فقد انتهجت المنهج العلمي في إدراجها، وقد أشرتُ لمصادرها في مُتن الرسالة وفي قائمة المصادر.

التاريخ: 01 فبراير 2022

الاسم: منى جواد سلمان

عنوان الدراسة: أثر القيادة المُلهمة  
ومُمارسات الموظف المتميّز على  
صناعة التميّز الوظيفي في القطاع  
الحكومي بدولة الإمارات العربية  
المتحدة. جوائز التميّز الوظيفي  
أتمودجًا

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وسلّم تسليمًا كثيرًا، وحمداً لله تعالى على نعمه، وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا العمل.

جزيل الشكر والتقدير لكل من مدّ يد العون، وسانديني في إعداد هذه الأطروحة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الموارد البشرية- كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، حول: أثر القيادة المُلهمة ومُمارسات الموظف المتميز، على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة. جوائز التميّز الوظيفي أنموذجًا.

أخصُّ بالشكر: الدكتورة سهيلزا بنت حمداني و الأستاذ المشارك الدكتور محمد بطور مشرفا الرسالة، على جهودهما وتوجيههما لي في مراحل العمل. وأشكر الأفاضل هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ولجان مناقشة الرسالة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وكافة الإدارات المعنية بدعم طلبة الدراسات العليا. كما وأتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة محكمي الاستبانة من داخل دولة الإمارات العربية المتحدة ومن المملكة العربية السعودية، والجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة المعنية بتطبيق الدراسة، والتي لم تأل جهدًا في تقديم التسهيلات والإجراءات كافة، وتعميم الاستبانة على العينة المستهدفة.

والشكر والتقدير موصولان لعميد مركز الدراسات العليا في الجامعة ولسفارة دولة الإمارات العربية المتحدة في ماليزيا على الدعم اللا محدود.

نسأل الله لنا ولهم التوفيق والسداد.

الباحثة: 01 فبراير 2022

## ABSTRAK

Kajian bertujuan mendedahkan kesan kepimpinan berinspirasi dan amalan pekerja cemerlang dalam membina kecemerlangan kerjaya dalam sektor kerajaan di UAE. Kajian ini bergantung pada Teori Motivasi Pencapaian dan Penyempurnaan Kendiri ahli psikologi Amerika Henry Alexander Murray dan penyelidik Amerika David C. Mackland (1967). Pengkaji menggunakan kaedah deskriptif-analisis untuk mencapai objektif kajian; soal-selidik telah direka sebagai alat. Sumber untuk membangunkan alat adalah: model kepimpinan kerajaan UAE, kriteria kecemerlangan pekerjaan yang diterima pakai dalam sistem kecemerlangan kerajaan serasi dengan piawaian EFQM, dimensi motivasi dalaman dan luaran teori motivasi pencapaian Murray dan McClelland serta kriteria untuk mengukur dan menyesuaikan peranan untuk Anugerah Kecemerlangan. Ini kajian kuantitatif pertama yang digunakan kepada komuniti penerima cemerlang anugerah kecemerlangan kerjaya di UAE dalam (6) anugerah rasmi dalam tempoh (25) tahun. Populasi dengan sampel membentuk (480), dipilih mengikut kaedah berstrata, dengan mengambil kira kepelbagaian dan perwakilan kelas yang sama. Data telah diproses dengan kaedah statistik lanjutan (program SPSS dan SmartPLS). Keputusan menunjukkan tahap impak yang tinggi daripada semua pembolehubah bebas dan berkesan terhadap pembolehubah bersandar. Pembolehubah efektif (Motivasi Pencapaian dan Penyempurnaan Kendiri) didahulukan pada (94.6%), Pembolehubah kedua ialah (Amalan Pekerja Cemerlang) pada (94.2%), Pembolehubah bebas (Kepimpinan Berwawasan) mendapat tempat ketiga dengan (88.5%), Akhirnya, pembolehubah (Anugerah Kecemerlangan Kerjaya) berada di tempat keempat dengan (86.4%). Kajian mengesyorkan pembuat-keputusan untuk menetapkan dasar menyokong pemenang anugerah kecemerlangan kerjaya, menghubungkan matlamat pemimpin kerajaan dengan kecemerlangan kakitangan mereka, melancarkan Anugerah Pemimpin Inspirasi dan platform Kecemerlangan, melancarkan inisiatif pasca kecemerlangan dengan penambahbaikan kerja pentadbiran dalam anugerah. Ia juga mencadangkan untuk menjalankan kajian masa depan oleh pihak berkuasa, universiti dan pelajar pasca siswazah mengenai kecemerlangan pekerjaan dan kesan anugerah terhadap kecemerlangan prestas.

## الملخص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الملهمة وممارسات الموظف المتميز على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة. اعتمدت الدراسة على نظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات لعالم النفس الأمريكي هنري ألكساندر موراي والباحث الأمريكي ديفيد سي ماكيلاند (1967). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة أداة للدراسة، مصدرها: أنموذج القيادة الحكومية لدولة الإمارات، ومعايير التميّز الوظيفي المعتمدة في منظومة التميّز الحكومي، والمتوافقة مع معايير المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة، وبُعدي الدوافع الداخلية والخارجية في نظرية دافعية الإنجاز لموراي وماكيلاند، ومعايير قياس أدوار جوائز التميّز وملاءمتها. تفردت الدراسة كونها أول دراسة تُطبق على مجتمع المتميزين الحاصلين على جوائز التميّز الوظيفي في دولة الإمارات في ست جوائز رسمية ومعتمدة في الدولة خلال خمسة وعشرين عامًا. بلغت عينة الدراسة (480) موظفًا من مجتمع الدراسة الكلي، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية. وقد تم معالجة البيانات بطرائق إحصائية متقدمة من خلال توظيف برنامجي الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج أقل المربعات الجزئية (SmartPLS). أظهرت النتائج مستوى تأثير مرتفع لكافة المتغيرات المستقلة والفعّالة (المعدّلة) على المتغير التابع، وبمستويات مختلفة، تصدرها تأثير المتغير الفعّال (دوافع الإنجاز وتحقيق الذات) بنسبة بلغت (94.6%)، يليه بالدرجة الثانية المتغير المستقل (ممارسات الموظف المتميز) بنسبة بلغت (94.2%)، وفي المرتبة الثالثة المتغير المستقل (القيادة الملهمة) بنسبة بلغت (88.5%)، وأخيرًا في المرتبة الرابعة تأثير المتغير (جوائز التميّز الوظيفي) بنسبة بلغت (86.4%). وأوصت الدراسة صانعي القرار بوضع سياسة رعاية الفائزين في جوائز التميّز الوظيفي، وربط الأهداف الفردية للقيادات الحكومية بتمييز موظفيهم، وإطلاق جائزة القائد الملهم، ومنصة (متميزون) وإطلاق مبادرة ما بعد التميّز، إضافة إلى تجويد العمل الإداري في الجوائز. كما اقترحت إجراء عدد من الدراسات المستقبلية الممتدة من قبل الجهات الرسمية في الدولة والجامعات وطلبة الدراسات العليا عن التميّز الوظيفي وتأثير الجوائز على تميّز الأداء.

## ABSTRACT

The study aims to reveal the impact of inspirational leadership and outstanding employee practices in building career excellence in the UAE government sector. The study relies on Achievement Motivation Theory and Self-Actualization of the American psychologist Henry Alexander Murray and the American researcher David C. Mackland (1967). The researcher uses descriptive-analytical methods to achieve the study objectives; a questionnaire was designed as a tool. Resources for developing the tool are UAE government leadership model, occupational excellence criteria adopted in government excellence systems compatible with EFQM standards, internal and external motivation dimensions of Murray and McClelland achievement motivation theory, and criteria for measuring and adapting roles for Excellence Awards. This is the first quantitative study applied to a community of outstanding recipients of career excellence awards in the UAE in (6) official awards for (25) years. The study sample reached (480) employees, selected according to a stratified method. Data were processed with advanced statistical methods (SPSS and SmartPLS programs). The results show a high level of impact of all independent and effective variables on the dependent variable. Effective variable (Achievement Motivation and Self-actualization) comes first at (94.6%), The second variable is (Excellent Employee Practices) at (94.2%), Independent variable (Visionary Leadership) comes third with (88.5%), Variable (Career Excellence Awards) comes fourth with (86.4%). The direct hypothesis test reveals the statistical importance of inspirational leadership and distinguished employee practices in building career excellence. The study recommends decision-makers to set policies supporting career excellence award winners, link government leaders' goals with their staff excellence, launch Inspirational Leader Awards, Excellence platforms, and post-excellence initiatives. The study also proposes conducting future studies by authorities, universities and postgraduate students on career excellence and the impact of awards on performance excellence.

## فهرس المحتويات

ب.....	الإقرار.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	ABSTRAK.....
ه.....	الملخص.....
و.....	ABSTRACT.....
ز.....	فهرس المحتويات.....
1.....	الفصل الأول.....
1.....	المقدمة.....
1.....	1.1 التمهيد.....
3.....	1.2 خلفية الدراسة.....
5.....	1.3 مشكلة الدراسة.....
12.....	1.4 أسئلة الدراسة.....
13.....	1.5 أهداف الدراسة.....
14.....	1.6 القيمة العلمية النظرية والتطبيقية.....
15.....	1.7 حدود الدراسة.....
16.....	1.8 مصطلحات الدراسة.....
18.....	1.9 ملخص الفصل الأول.....
19.....	الفصل الثاني.....
19.....	الدراسات السابقة.....
19.....	2.1 التمهيد.....
22.....	2.2 دراسات في القيادة والقيادة الملهمة.....
35.....	2.3 دراسات في دافعية الإنجاز وتحقيق الذات.....
41.....	2.4 دراسات في التميز الوظيفي.....
47.....	2.5 الإطار النظري والنظريات المعتمدة للدراسة.....

47	2.5.1 التميّز الوظيفي .....
47	2.5.1.1 التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي .....
52	2.5.1.2 ممارسات الموظف المتميز .....
57	2.5.1.3 جوائز التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة .....
63	2.5.2 القيادة والقيادة الملهمة .....
63	2.5.2.1 القيادة .....
71	2.5.2.2 القيادة الملهمة .....
88	2.5.3 دافعية الإنجاز وتحقيق الذات .....
88	2.5.3.1 الدوافع والحاجات: .....
95	2.5.3.2 الدافعية والإنجاز .....
102	2.6 العلاقة بين متغيرات الدراسة .....
113	2.7 أنموذج الدراسة .....
116	2.8 النظريات العلمية للدراسة .....
117	2.8.1 نظرية الإدارة العلمية .....
118	2.8.2 النظرية السلوكية .....
119	2.8.3 نظرية العلاقات الإنسانية .....
120	2.8.4 نظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات .....
122	2.9 التميّز في المنظور الإسلامي .....
127	2.10 ملخص الفصل الثاني .....
129	الفصل الثالث .....
129	منهجية الدراسة .....
129	3.1 التمهيد .....
130	3.2 المنهجية والإجراءات .....
136	3.3 الأساليب الاحصائية .....
139	3.4 مجتمع الدراسة .....
140	3.5 عينة الدراسة وطرائق اختيارها .....

143	3.6 أداة جمع البيانات .....
147	3.7 الدراسات الاستطلاعية .....
147	3.7.1 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية): .....
149	3.7.2 الدراسة الاستطلاعية (التجريبية) .....
150	3.7.2.1 صدق الأداة .....
151	3.7.2.2 ثبات الأداة .....
155	3.8 ملخص الفصل الثالث .....
157	الفصل الرابع .....
157	عرض النتائج .....
157	4.1 التمهيد .....
157	4.2 التحليلات الأولية للمتغيرات الديموغرافية .....
162	4.3 البيانات المفقودة .....
162	4.3.1 القيم المتطرفة .....
163	4.3.2 التوزيع الطبيعي للبيانات .....
164	4.3.3 منحني التوزيع الطبيعي .....
165	4.3.4 منحني الاحتمال الطبيعي .....
166	4.3.5 اختبار التداخل الخطي .....
167	4.3.6 مصفوفة الارتباط .....
168	4.4 الأنموذج العملي القياسي لمتغيرات الدراسة (الخوارزمية) .....
169	4.4.1 الصدق التقاربي .....
169	4.4.2 اختبار الموثوقية ومتوسط التباين المشترك .....
173	4.4.3 الصدق التمايزي للمتغيرات .....
174	4.5 مربع الارتباط المتعدد $R^2$ .....
175	4.6 جودة قياس النموذج (GoF) Goodness of Fit .....
177	4.7 النموذج البنائي: تحليل المسار لاختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة .....
188	4.8 نتائج تحليل أسئلة الدراسة .....

201	4.9 ملخص الفصل الرابع
202	الفصل الخامس
202	مناقشة النتائج والتوصيات
202	5.1 التمهيد
203	5.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات
203	5.2.1 مناقشة النتائج والاستنتاجات مع الأسئلة البحثية
216	5.2.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات مع النظريات العلمية
219	5.3 الإسهامات والآثار المترتبة للدراسة
219	5.3.1 المساهمات العلمية
220	5.3.2 المساهمات الأكاديمية
221	5.3.3 المساهمات المنهجية
221	5.4 الدراسات المستقبلية
222	5.5 التوصيات
226	5.6 الخلاصة
231	قائمة المصادر والمراجع
251	الملاحق

## قائمة الجداول

- 133 جدول (3.1): المنهجية والاستراتيجية المتبعة
- 134 جدول (3.2): الترابط بين متغيرات الدراسة وبين الأسئلة البحثية والفرضيات والأهداف وبين أداة القياس
- 140 جدول (3.3) مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الفائزين في جوائز التميز الوظيفي
- 143 جدول (3.4): عينة الدراسة وتتكون من مجموع استجابات الفائزين في جوائز التميز الوظيفي على الاستبانة
- 147 جدول (3.5): هيكل توزيع المتغيرات الفرعية ومفردات العبارات في بناء وتصميم الاستبانة
- 152 جدول (3.6): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والقيمة الاحتمالية (Sig) للمتغيرات
- 153 جدول (3.7): معامل ارتباط التجزئة النصفية والمصحح بين درجة كل محور من محاور الاستبانة
- 155 جدول (3.8): قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة
- 158 جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- 159 جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
- 160 جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
- 161 جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية
- 162 جدول (4.5): القيم المتطرفة أحادية المتغير
- 164 جدول (4.6): الالتواء والتفلطح
- 167 جدول (4.7): التداخل الخطي والارتباط الذاتي لنموذج المتغيرات المستقلة وأثره على المتغير التابع: التميز الوظيفي
- 168 جدول (4.8): مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات
- 170 جدول (4.9): التشبعات العاملية وكرونباخ ألفا ومعامل التباين المشترك
- 174 جدول (4.10): يوضح الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة
- 175 جدول (4.11): معامل الانحدار ومعامل الانحدار المعدل
- 176 جدول (4.12): مؤشر قياس جودة نموذج الدراسة (GoF)
- 179 جدول (4.13): نتائج الفرضيات الرئيسية المباشرة للدراسة
- 181 جدول (4.14): نتائج تأثير دافعية الإنجاز كعامل فعال بين القيادة الملهمة وممارسات الموظف المتميز وصناعة التميز الوظيفي
- 185 جدول (4.15): نتائج تأثير جوائز التميز الوظيفي كعامل فعال بين القيادة الملهمة وممارسات الموظف المتميز وصناعة التميز الوظيفي
- 189 جدول (4.16): تصحيح المقياس والمعياري الاحصائي
- 190 جدول (4.17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة على المستوى الكلي
- 193 جدول (4.18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير: القيادة الملهمة
- 195 جدول (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير: ممارسات الموظف المتميز

- 197 جدول (4.20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير: دافعية الإنجاز وتحقيق الذات
- 199 جدول (4.21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير: جوائز التميز الوظيفي
- 200 جدول (4.22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير: التميز الوظيفي
- 225 جدول (5.1): ملخص التوصيات والجهات المعنية بالتنفيذ



## قائمة الرسوم التوضيحية

68	رسم توضيحي: 2.1 مكونات القيادة الإدارية
69	رسم توضيحي: 2.2 تكامل التأثير القيادي
70	رسم توضيحي: 2.3 أنواع التداخلات بين القيادة والإدارة
77	رسم توضيحي: 2.4 القيادة الملهمه وأنماط القيادة المرتبطة
82	رسم توضيحي: 2.5 مميزات القيادة الملهمه
84	رسم توضيحي: 2.6 أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية
85	رسم توضيحي: 2.7 أنموذج قائد القرن 21
113	رسم توضيحي: 2.8 أنموذج الدراسة
116	رسم توضيحي: 2.9 النظريات العلمية للدراسة
144	رسم توضيحي: 3.1 مصادر بناء الاستبانة
188	رسم توضيحي: 4.1 أنموذج البناء المتكامل

## قائمة الأشكال البيانية

- 158 الشكل (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- 159 الشكل (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
- 160 الشكل (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
- 161 الشكل (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية
- 165 الشكل (4.5): منحنى التوزيع الطبيعي
- 166 الشكل (4.6): منحنى الاحتمال الطبيعي
- 173 الشكل (4.7): مسار تخطيطي للنموذج العملي القياسي
- 176 الشكل (4.8): مسار تخطيطي للنموذج العملي لجميع متغيرات الدراسة
- 179 الشكل (4.9): مسار تخطيطي للنموذج العملي البنائي
- 182 الشكل (4.10): مسار تخطيطي للنموذج العملي البنائي لاختبار تأثير العامل الفعّال
- 183 الشكل (4.11): مسار تخطيطي للنموذج العملي القياسي R<sup>2</sup> لاختبار تأثير العامل الفعّال (دافعية الإنجاز)
- 185 الشكل (4.12): مسار تخطيطي للنموذج العملي البنائي لاختبار تأثير العامل الفعّال
- 186 الشكل (4.13): مسار تخطيطي للنموذج العملي القياسي R<sup>2</sup> لاختبار تأثير العامل الفعّال (جوائز التميز الوظيفي)
- 191 الشكل (4.14): النسبة المئوية لمؤشرات متغيرات الدراسة على المستوى الكلي
- 192 الشكل (4.15): النسبة المئوية لمؤشرات متغيرات الدراسة على المستوى الفرعي

## قائمة الملاحق

- 251 ملحق: 3.1 الموافقات الرسمية من كلية القيادة والإدارة والسفارة - خطاب لمن يهيمه الأمر
- 253 ملحق: 3.2 أداة الدراسة - الاستبانة
- 258 ملحق: 3.3 أداة الاحتكاك المباشر - استطلاع رأي
- 259 ملحق: 3.4 استطلاع رأي إلكتروني - عبر جوجل
- 260 ملحق: 3.5 استطلاع رأي إلكتروني: عبر قصة انستغرام
- 262 ملحق: 3.6 تحكيم أداة الدراسة
- 263 ملحق: 3.7 مصادر بناء وتصميم الاستبانة