

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 التمهيدي

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وصاغت عددًا من الفرضيات؛ لتفسير العلاقة بين متغيراتها، وتوضيح أثر المتغيرات المستقلة والمعدّلة على المتغير التابع. وقد تمحورت أهداف الدراسة حول التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وصناعته، في محاولة علمية لإظهار أثر المتغيرات المستقلة: (القائد الملهم وممارسات الموظف المتميز) على فئة الموظفين المتميزين، ودفعهم للمشاركة في جوائز التميّز الوظيفي ونيل أشكال التقدير والتعزيز من الجهات المعتمدة رسميًا في الدولة. من جهة أخرى تناولت الدراسة تأثير المتغيرات الفعالة (المعدّلة) المتمثلة في: (دوافع الإنجاز وتحقيق الذات، وجوائز التميّز وملاءمة معاييرها) كعوامل فعّالة في التأثير على العلاقة بين القيادة الملهمّة وممارسات الموظف المتميز وعلى التميّز الوظيفي كمتغير تابع. وقد تم إسقاط العلاقة على مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديدًا على فئة الموظفين المتميزين في القطاع الحكومي الفائزين في (6) جوائز رسمية ومعتمدة في الدولة: جائزة الشارقة للتفوق والتميّز التربوي، جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، جائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز، برنامج صقر للتميّز الحكومي/ جائزة التميّز الحكومي، جائزة خليفة التربوية، جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز. وقد صُممت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة؛ لتعكس متغيرات الدراسة وأبعادها.

يناقش الفصل الخامس خلاصة النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بشقيها: المكتبي والميداني التطبيقي. وتم بناء الاستنتاجات وفق نتائج التحليل الإحصائي في البحث الكمي، والاستقراء النظري للدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما تم الاعتماد على النظريات المسندة إلى الدراسة والربط بينها وبين نتائج الدراسة وبين ما توصل إليه الباحثون في الدراسات السابقة، وما توصلت إليه الدراسة الحالية في الجانب التطبيقي. كما يستعرض الفصل الخامس الاسهامات والآثار المترتبة للدراسة في المجال العلمي والأكاديمي ومجال المنهجية، ويستعرض أخيراً الدراسات المستقبلية والتوصيات.

5.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.2.1 مناقشة النتائج والاستنتاجات مع الأسئلة البحثية

اقترحت الدراسة أتمودجاً لتفسير العلاقة بين المتغيرات المسببة والمتغيرات النتيجة أو المخرج، التي تُدعم صناعة التميّز الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة، بصياغة عدد من الأهداف والتساؤلات البحثية والفروض المتوقعة، وعرضتها على سلسلة من الاختبارات الإحصائية للأتمودج، شكّلت بها نظرية الدراسة.

وقد فسرت نتائج تحليل البيانات صحة نظرية الدراسة؛ وبينت الفجوة البحثية، حيث أن صناعة التميّز الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرهون بممارسات الموظفين المتميزين ودوافعهم، وبأسلوب القيادة الملهمة في التعامل مع الموظفين المتميزين، وبدعم إدارات الجوائز في المجتمع الإماراتي. وكذلك

فسرت النظرية أن العامل الأهم في صناعة التميّز الوظيفي يتمثل في العوامل الداخلية للموظف، من خلال الدوافع الذاتية أولاً ومدى وجود الرغبة الذاتية الداخلية للحصول على التقدير والتكريم ونيل الجوائز، يليه مباشرة عامل الممارسات المهنية في الوظيفة ثانيًا، ومدى حرص والتزام الموظف بإنجازاته المهنية وأداء واجباته والتزاماته بالدقة في الأداء وحرصه على الإبداع والابتكار وتطوير مهاراته، ومن ثم يأتي دور القائد الملهم في تعزيز الموظفين المتميزين وتحفيزهم لنيل جوائز التميّز. كما فسرت النظرية أن جميع العوامل جاءت مؤثرة وبدرجات مرتفعة ومرتفعة جدًا في تأثيرها على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولكن بنسب متفاوتة تصدرها المتغير الفعال (دافعية الإنجاز وتحقيق الذات).

ووفقًا لعينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية، والمجتمع الذي تكوّن من محصلة الموظفين المتميزين في القطاع الحكومي (الهيئات والوزارات الحكومية) من كافة إمارات الدولة في (6) جوائز وبرامج تميز معتمدة رسميًا في الدولة، فإن تعميم نتائج هذه الدراسة يأتي بمستوى تنظيمي شمولي واسع، ويمكن تعميم النتائج على القطاع الحكومي كافة، وفق ثلاثة مستويات كما وردت لدى العديد من الباحثين (كراسيل، 2018). المستوى الأصغر، التعميم على المستوى الشخصي للموظفين المتميزين من خلال تفاعلاتهم المهنية في محيط العمل. المستوى الأوسط، بالتعميم على الجهات الحكومية في دولة الإمارات والمطبقة لبرامج التميّز الوظيفي. المستوى الأوسع: ويتسم بالشمولية بالتعميم على المستوى المهني في مجتمع الإمارات وإدارات الجوائز الداعمة للتمييز الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة. حيث فسرت النظرية وشرحت واقع التميّز في القطاع الحكومي بالتركيز على (3) نقاط رئيسية: الموظفين المتميزين، القيادات الملهمة، إدارات الجوائز الداعمة.

- مناقشة السؤال الأول والثاني:

باستقراء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الكمية في صورتها النهائية للسؤال البحثي الأول والثاني؛ أظهرت نظرية الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة الملهممة بأبعادها: (الروح القيادية، النظرة المستقبلية، الإنجاز والتأثير) على صناعة التميّز الوظيفي في دولة الإمارات، بدرجة مرتفعة جداً بلغت نسبتها الكلية (88.5%). وأيضاً أظهرت أن هناك تأثيراً لممارسات الموظف المتميز بأبعادها: (الإداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر) على صناعة التميّز الوظيفي في دولة الإمارات، بدرجة مرتفعة جداً بلغت نسبة (94.2%). يتضح بذلك ارتفاع نسبة تأثير ممارسات الموظف المتميز على القيادة الملهممة بمقدار (5.6%) على المستوى الكلي للمتغيرات المستقلة المباشرة، ويفسر ذلك أن ممارسات الموظف المتميز لها تأثير أكبر من القيادة الملهممة في التأثير على صناعة التميّز الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتأتي خلاصة النتيجة رداً على السؤالين البحثيين الأول والثاني المرتبطين بالهدفين الأول والثاني حول المتغيرات المستقلة المباشرة، عن درجة تأثير القيادة الملهممة على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، ودرجة تأثير ممارسات الموظف المتميز على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزى إلى حصول الموظفين على جوائز التميّز الوظيفي المعتمدة في الدولة. من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار الفرضية المباشرة، الأولى والثانية، عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (القيادة الملهممة وممارسات الموظف المتميز) على المتغير التابع (التميّز الوظيفي) تعزى إلى حصول الموظفين على جوائز التميّز الوظيفي. وبذلك تحقق الهدفان الأول والثاني حول الكشف عن أثر القيادة الملهممة على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة بأبعادها: الروح القيادية، النظرة المستقبلية، التأثير

والإنجاز، والكشف عن أثر ممارسات الموظف المتميز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزى إلى حصوله على جوائز التميّز الوظيفي وفق معايير التميّز المعتمدة: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر.

وبمقارنة نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الأبحاث السابقة، نجد أن القيادة الملهمة وجدت حيزاً إيجابياً وقبولاً ما بين المرتفع والمتوسط في جميع الدراسات، ومنها ما توافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، مما يشير إلى أهمية ممارسات القائد الملهم وأثره على تعزيز بيئة إيجابية في محيط العمل. ففي نتائج الدراسة الفنلندية حول تقييم أعمود القيادة الملهمة (باين)، بينت النتائج اتفاق الباحثين على أن ممارسات القيادة الملهمة غالباً ما تكون سمات موروثه، ولكنها قابلة للتطوير والتحسين، وبينت انطباعات إيجابية للمبشرين في الأمثلة القيادية العامة المطروحة في الدراسة (Franziska, 2021). وبذلك تتوافق جزئياً مع نتائج هذه الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة التايلندية حول: تحليل عوامل القيادة المستدامة الملهمة في ظل عصر العولمة بإدارة التربية والتعليم، أن القيادة الملهمة المستدامة تتحلى برؤية واسعة من واقع 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) ويشير ذلك أيضاً إلى توجه إيجابي نحو سلوك القيادات في الوزارة المعنية بالدراسة. أما الدراسة المطبقة في بغداد على قيادات وزارة الداخلية حول: أثر القيادة الملهمة على الاستدامة التنظيمية، فقد بينت تأثير تأهيل القيادات الحكومية العراقية على تعزيز بيئة التميّز واستدامة الأداء المؤسسي (Sajjad & Muhaibes, 2021) كما بينت دراسة: أثر القيادة الملهمة على خصائص التابعين وتحقيق السعادة في العمل، التي طبقت على البنوك

الإيطالية والإسبانية شملت موظفي الخطوط الأمامية للخدمات المصرفية، نتائج إيجابية، وكشفت أن القيادة الملهمة قيادة فاعلة تُلهم الأتباع وتعزز أدوار التابعين نحو أداء متقن، وأن هناك علاقة طردية بين الخصائص الإيجابية للقيادة مع خصائص التابعين، ومنه ركزت النتائج على أهمية فهم احتياجات التابعين لزيادة تأثيرها على فعالية القيادة الملهمة (Vallina, Simone, & Guerrero, 2020).

وبذلك اتفقت مع دراسة: تأثير القيادة الملهمة والمزاج الإيجابي على الابتكار والتميز المهني التي طبقت في الولايات المتحدة على فريق للرعاية الصحية، بالتركيز على قدرة القادة على توليد الأفكار الابتكارية وفهم الظروف المحيطة بالتابعين واحتياجاتهم. حيث بينت النتائج تأثير القيادة على ارتفاع المزاج الإيجابي وتعزيز الابتكار لدى فرق العمل؛ مما يدعم توفير رؤى مهمة للموارد البشرية عند الشروع في تصميم برامج التطوير لفرق العمل (Mitchell, Boyle, 2019). كما توافقت النتائج مع الدراسة التي أجريت في الهند على فئة الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين من أربع كليات بمدينة جايبور حول: آثار القيادة الملهمة على الكليات من مدرسة الأعمال، حيث أظهرت تأثير إيجابي عالي لممارسات القيادة على مشاركة الموظفين، ونسبة رضا كبيرة لأعضاء هيئة التدريس على ممارسات القيادة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة مواتية ومهمة بين مكونات القيادة (Pareek et al.2020). وتوافقت أيضاً مع دراسة القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي، التي طبقت في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، فقد أظهرت تأثيراً مرتفعاً لأدوار القائد الملهم على سلوك المعلمين الزملاء والطلبة على مستويات التفكير العليا لديهم وتنمي قدراتهم على التصميم الابتكاري وترفع قدراتهم على التواصل الفعال مع المحيط (العنزي، 2015).

أما دراسة: دور القيادة الملهمه في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدولة فلسطين. فقد أظهرت تأثير القيادة الملهمه بمستوى متوسط بلغت نسبته (39.9%) فقط، وعزت الأثر الأكبر لمتغيرات أخرى (اللوحي، 2017). وكذلك دراسة: دور القيادة الملهمه في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، حيث أظهرت متوسطات محور القيادة الملهمه جاءت بنسبة متوسطة بلغت (73.2) وأوصى الباحث بتعزيز ونشر ثقافة القيادة الملهمه بأطر عملية تدعم التطبيق العملي في الوزارة (الحلي، 2017). ورغم أن نتائج الدراسة الحالية بينت القيادة الملهمه جاءت في المرتبة الثالثة إلا أنها أظهرت مستوى مقبولاً ومرتفعاً جداً.

كما كشفت أغلب الدراسات حول ممارسات الموظفين عن أثر الممارسات المتفوقة على التميز الوظيفي، وبما يرتبط أيضاً بنتائج هذه الدراسة التي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لممارسات الموظف تعكس تميزه الوظيفي، ومن الدراسات المرتبطة، دراسة: التسيير للكفاءات في المؤسسات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية التي تهدف الكشف عن مواطن القوة لدى الموظفين وتحقيق التفوق الوظيفي. طبقت الدراسة على الجمع الصناعي بصيدال- الجزائر، أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية إيجابية بين آليات تسيير الكفاءات وارتفاع الميزة التنافسية بجمع صيدال وتحقيق التفوق الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجودة والمرونة والوقت والتسليم. (بوزناق، 2020). ودراسة: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، في مديرية الشباب والرياضية في ولاية المسيلة بالجزائر، حيث أظهرت نتائجها أن امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الفردية يساهم في تحقيق التميز الوظيفي بنسبة بلغت (73.30%) (خرشي، 2019). ودراسة: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، التي تهدف إلى قياس أثر أبعاد الإنجاز في العمل والدافعية على أداء الموظفين.

حيث أظهرت النتائج أداء مرتفعاً لأغلب الأبعاد: الإنجاز في العمل، والعلاقات والدافعية، والدور الوظيفي، ووضوح المسؤوليات. بينما جاءت النتيجة متوسطة لبعدي: القدرات في العمل، وتقييم الأداء. وقد عرّى الباحث ذلك لأسباب تعيين بعض الموظفين في وظائف لا تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم، فيعكس ذلك على نتائج الأداء لديهم (الشريف، 2017). ودراسة: تأثير الصفات القيادية للمديرين العموميين على تحفيز الموظفين، وتهدف إلى إيجاد أثر النماذج المختلفة للقيادة والإداريين على التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي بإسطنبول، بينت نتائج الدراسة أن محددات القيادة في القطاع الحكومي تحكمها القوانين والأنظمة أكثر من الصفات الشخصية للقائد. وأن نسبة (84%) من الموظفين يرون أن العدالة التنظيمية من شأنها أن ترفع دافعية الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء. كما أظهرت الدراسة سلبية النتائج تجاه ممارسة المديرين الضغط على الموظفين، وحاجة الموظفين إلى الدعم النفسي (Apak, Gümüs, 2015). وفي دراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، توصلت نتائج الدراسة إلى أن كافة أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي جاء بجميع أبعاده بمستوى متوسط (الرشيدي، 2018). وكذلك دراسة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية موجبة بين ممارسات القيادة الإدارية وارتفاع الأداء الوظيفي لدى العاملين. (نباي، 2019).

- مناقشة السؤال الثالث والرابع:

أما على مستوى المتغيرات الفعّالة (المعدّلة) غير المباشرة، فقد كشفت نتائج السؤال البحثي الثالث والرابع عن مؤشرات بمستوى مرتفع جداً بلغت نسبته (94.6%) لتأثير دوافع الإنجاز وتحقيق الذات، وبذلك تمثل النسبة الأعلى بين متغيرات الدراسة. ويفسر ذلك أن المتغيرات الفعّالة المتمثلة في دوافع الإنجاز وتحقيق الذات ذات تأثير مرتفع وقوي على العلاقة بين القيادة والملهمة والتميز الوظيفي وكذلك ذات تأثير مرتفع وقوي على العلاقة بين ممارسات الموظف والتميز الوظيفي. وتأتي خلاصة النتائج هذه رداً على السؤال البحثي الثالث والرابع المرتبطة بالهدف الثالث والرابع حول المتغيرات الفعّالة (المعدّلة) غير المباشرة؛ عن درجة تأثير دافعية الإنجاز وتحقيق الذات ببعديه الدوافع الداخلية والخارجية، على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز الوظيفي، ودرجة تأثير دافعية الإنجاز وتحقيق الذات ببعديه: الدوافع الداخلية والخارجية، على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميز الوظيفي. ومن جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار الفرضية غير المباشرة، الثالثة والرابعة، عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المعدّلة (دافعية الإنجاز وتحقيق الذات) على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز الوظيفي من جهة، وعلى العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميز الوظيفي من جهة أخرى، تعزي إلى حصول الموظفين على جوائز التميز الوظيفي. وبذلك تحقق الهدف الثالث حول تحليل أثر دافعية الإنجاز وتحقيق الذات على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزي حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميز الوظيفي. وتحقيق الهدف الرابع حول تحليل أثر دافعية 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.

وفيما يتعلق بالدراسات التي أجريت حول مفاهيم ونظريات دوافع الإنجاز وتحقيق الذات، أظهرت أغلب الدراسات درجة مرتفعة جدًا واحتلت المرتبة الأولى بين متغيرات هذه الدراسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات نتائج متقاربة، بما يعكس أن الدوافع الذاتية لدى الموظفين تمثل المحرك والمحور الأول للتفوق الوظيفي، ففي دراسة: أثر القيادة التحويلية على إبداع الموظفين بالتأثير على الدوافع الداخلية بينت النتائج تأثيرًا مرتفعًا لأبعاد القيادة التحويلية على إبداع الموظفين والابتكار لديهم، وعلى مستويات التفاعل بين الموظفين والاتصال المباشر فيما بينهم وتعزيز الابتكار وإلهام الموظفين للتفكير خارج الصندوق؛ بما يؤثر على الابتكار التنظيمي في المؤسسة. (Shafi, Song, & 2020) Sarker, وفي دراسة حول: دور الموظفين والقيادة الملهمة والقيم والتحفيز في تشكيل السلوكيات بيئة العمل للموظفين أظهرت النتائج أن مديري العمليات يشاركون في تشكيل سلوكيات إيجابية في بيئة العمل للموظفين، وأظهرت أن الدوافع الداخلية للمديرين أعلى من سلوك التحفيز الخارجي تجاه الموظفين، وأن قيم الموظفين مرتبطة إيجابًا مع الدوافع الداخلية لهم (Graves, Sarkis, 2018). وكذلك بينت نتائج دراسة: تأثير القيادة التحويلية ودوافع العمل على الإنتاجية المطبقة في إندونيسيا، حيث كشفت نتائجها عن تأثير مرتفع لدافعية الإنجاز على زيادة إنتاجية العمل، ومستوى رضا الموظفين، وتأثير مرتفع لمغير القيادة التحويلية على المشاركة في العمل وإلهام الموظفين نحو الأداء والإنجاز (Ratnaningtyas et al.2021). وتوافقت مع هذه النتائج دراسة: دوافع العمل كمسبقات ونتائج للقيادة، دمج نظرية تقرير المصير وقيادة النطاق الكامل، حيث أظهرت النتائج تأثير القيادة على استشارة المرؤوسين نحو التقدم الوظيفي (Kanat-Maymon et al.2020). ومن نتائج الدراسات المطبقة على البيئة العربية: دراسة: النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري في ولاية جيجل الجزائرية.

فقد أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما زاد نمط السلوك القيادي الديمقراطي ارتفعت دافعية الإنجاز. وكلما ارتفع السلوك القيادي الأوتوقراطي انخفضت الدافعية. وأظهرت نتائج متوسطة في نمط القيادة الفوضوي أو الحر (حسين، 2017). وفي دراسة: دور الرضا الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في وزارة المالية بولاية البحر الأحمر بالسودان، كشفت نتائجها عن 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 ارتفاعاً من الحوافز المالية (محمد، أسعد، و ناصر، 2017). وكذلك دراسة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة العوث الدولية (الأثروا). أما أقرب دراسة في نتائجها حول محور دافعية الإنجاز وتحقيق الذات فجاءت في دراسة جزائرية: الدوافع وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بولاية التبسي، فقد بينت أن دافعية الموظف تؤثر على مستوى الأداء بنسبة بلغت (96%) وخلصت الدراسة إلى أن (90%) من العاملين لديهم دوافع إيجابية تجاه العمل (كرود، 2016). بينما كشفت نتائج دراسة: العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسة تطبيقية مسحية لموظفي مركز الجامعة، عن نتائج متوسطة حيث بينت أن مستوى الدافعية الخارجية أعلى من الدافعية الداخلية، ويفسر ذلك حاجة الموظفين للدعم والتشجيع من قبل المسؤولين (الخياط، 2017). وكذلك توافقت معها نتائج دراسة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، حيث أظهرت نتائج متوسطة لدافعية الإنجاز على المعلمين (أكنم و يوسف، 2014).

- مناقشة السؤال الخامس والسادس:

وعلى مستوى المتغيرات الفعّالة (المعدّلة) غير المباشرة للسؤال البحثي الخامس والسادس، فقد كشفت النتائج تأثير جوائز التميّز وملاءمة المعايير عن مؤشرات بمستوى مرتفع بلغت نسبته (86.4%) وتمثل النسبة الأقل، وفي المرتبة الأخيرة بين متغيرات الدراسة. ويفسر ذلك أن المتغيرات الفعّالة المتمثلة في جوائز التميّز الوظيفي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مؤثرة على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميّز الوظيفي، وعلى العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميّز الوظيفي، تعزّي إلى حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميّز الوظيفي. وتأتي خلاصة النتائج هذه رداً على السؤال البحثي الخامس والسادس المرتبطة بالهدف الخامس والسادس حول المتغيرات الفعّالة (المعدّلة) غير المباشرة: (جوائز التميّز الوظيفي) على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميّز الوظيفي، وعلى العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزّي إلى حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميّز الوظيفي. وقد أظهرت النتائج عدم إثبات اختبار الفرضية الخامسة غير المباشرة، عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المعدّلة (جوائز التميّز الوظيفي) على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميّز الوظيفي تعزّي إلى حصول الموظفين على جوائز التميّز الوظيفي. بينما أظهرت نتائج الفرضية السادسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجوائز التميّز على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزّي إلى حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميّز الوظيفي.

في نتائج الدراسات المطبقة حول جوائز التميّز الوظيفي، تباينت النتائج في الدراسات المطبقة، وتوافقت أغلبها مع نتائج الدراسة الحالية في تأثير الجوائز على التميّز الوظيفي. ففي الدراسات المطبقة

على بيئة دولة الإمارات، بينت نتائج دراسة الراسل وآخرون (2016) في الإمارة العاصمة أبو ظبي لدولة الإمارات العربية المتحدة، حول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأعمال، دراسة حالة مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة، عن علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية والتميز التجاري بشكل عام، وبينت وجود تأثير متباين بين تأثير أنواع الثقافة المستخدمة، وأظهرت النتائج مستوى مرتفع بينما تنخفض ثقافة القدرة على التكيف، وتتوسط نتيجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها أكثر من غيرها (Kassem et al, 2016). بينما بينت نتائج دراسة القايدي حول: أثر الثقافة على تطبيقات إدارة الجودة والتميز لإدارة الجودة في الإمارات، عن تأثير كبير على الالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في دولة الامارات العربية المتحدة (Alqaydi, 2015). أما الدراسات الأجنبية فقد بينت نتائج دراسة: حول تأثير جوائز تميز المدراء على النتائج المهنية للمؤسسة، طبقت في الولايات المتحدة على أربع الجوائز الوطنية، وكشفت النتائج ميزة إيجابية وفرص لترقية المدير المتميز بعد نسل الجائزة، إضافة إلى السمعة والسيرة الحسنة في بيئة العمل، وأشارت 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). بينما بينت نتائج دراسة: التميز التشغيلي المستدام في المنظمات، وجهة نظر تكاملية، تفاوتاً في المستويات بين التأثير في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتميز التشغيلي، وأن نتائج فوز الموظفين على المدى القصير فاعلة، بينما على المدى البعيد غير فاعلة (Sony, 2019). بينما كشفت الدراسة حول: التسيير للكفاءات في المؤسسات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عن علاقة طردية بين آليات تسيير الكفاءات، وارتفاع الميزة التنافسية بمجمع صيدال، وتحقيق التفوق الوظيفي وفقاً لمغريات الجودة والمرونة والوقت والتسليم (بوزناق، 2020). وتوافقت معه نتائج دراسة: فعالية الأداء

الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن تأثير جيد لنمط القيادة الإدارية يسهم في تحقيق التميّز الوظيفي، وأن امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الفردية يسهم في تحقيق التميّز الوظيفي بنسبة مرتفعة (خرشي، 2019). بينما تبينت نتائج دراسة: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، تهدف إلى قياس تأثير أبعاد الإنجاز في العمل والدافعية على أداء الموظفين. حيث أظهرت أداء مرتفع للأبعاد: الإنجاز في العمل، العلاقات والدافعية، والدور الوظيفي، ووضوح المسؤوليات، وأداء متوسط لبعدي: القدرات في العمل، تقويم الأداء، ما يفسر أن بعض الموظفين قد وضعوا في وظائف لا تتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم، يعكس سلبيًا على نتائج الأداء لديهم (الشريف، 2017). كما كشفت نتائج دراسة: مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم، عن تأثير بدرجة متوسطة لكافة محاور الاختبار، باستثناء محور القيادة فقد جاء مرتفعًا (المحارمة، 2017). أما دراسة: دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في تطوير الأداء التربوي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في شمال غرب البادية، فقد كشفت النتائج 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. (الجرائدة و الجازية، 2015).

تختتم المناقشة بما تفسر تحقيق الأهداف والكشف عن أثر القيادة الملهمه على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتحليل أثر دوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظف المتميز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على العلاقة بين القيادة الملهمه والتميز الوظيفي. وتحليل أثر

دوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظف المتميز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميز الوظيفي. وتحليل أثر جوائز التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على العلاقة بين القيادة المهمة والتميز الوظيفي، وأثر جوائز التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميز الوظيفي. وفي خلاصة أ نموذج الدراسة يُفسَّر أنه بوجه عام تُعبر النتائج أن المتغير التابع (التميز الوظيفي) يتأثر بمخرجات المتغيرات المستقلة والمعدلة بدرجات مرتفعة ومرتفعة جداً، ولكن بنسبة متفاوتة لكل متغير، ينصدها تأثيره بدوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين، ومن ثم ممارسات الموظفين المتميزين في المرتبة الثانية، ثم بالقيادة المهمة في المرتبة الثالثة، وآخرها بجوائز التميز ومعاييرها في المرتبة الرابعة. أما المتغير التابع فقد عبرت انطباعات الباحثين عن مؤشرات بمستوى مرتفع جداً بلغت نسبته (89.0%). بما يفسر موافقة الموظفين المتميزين عن وجود مخرجات التميز الوظيفي.

5.2.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات مع النظريات العلمية

بالرجوع إلى النظريات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، نجد أن نتائج الدراسة جاءت متوافقة مع مفاهيم النظريات العلمية. فقد ركزت نظرية الإدارة العلمية لتايلور على كفاءة الموظفين كأساس لنجاح العمل الإداري في المنظمات، وأن الموظف المتميز في المؤسسة يمثل ركيزة التقدم والتطور المستدام. وتقوم معادلة التقدم والتطور على أساس إدراك القائد أن إنتاجية الموظف تعتمد على تعزيزه وتحفيزه نحو العمل، ويدرك العامل أن تقديره ورفع أجره يرتبط بارتفاع إنتاجيته. وهكذا تدور الحلقة نحو النجاح في ظل قيادة مُلهمة معززة لجوانب التفوق الوظيفي، وداعمه للنجاح الشخصي للموظفين

ومشاركتهم منافسات التميّز، كما بينتها نتائج الدراسة ونسبة مرتفعة، ومرتفعة جداً من خلال الأبعاد والسمات التي يتحلى بها القائد تجاه موظفيه، تراوحت ما بين (98.8%) كأعلى نسبة للعبارتين (لدي شعف بأداء مهام العمل الموكلة إليّ بإتقان/ أثق بقدراتي ومهاراتي الوظيفية) و(73.5%) كأدنى نسبة لعبارة (القائد يُشجع على تبادل الخبرات بين الموظفين) من إجمالي (55) عبارة ترسم العلاقة والتأثير تجاه التميّز الوظيفي. كما توافقت النتائج مع مفاهيم نظرية العلاقات الإنسانية، التي أكدت على أن الممارسات المهنية وإنتاجية العاملين تتأثر بطبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في محيط العمل، وبدرجة احترامه وتقديره وإشراكه في اتخاذ القرارات ومنحه الصلاحيات والمسؤوليات، وتهيئة أجواء ملائمة لتوطيد العلاقات والصدقات على مختلف المستويات، حيث أثبتت النظرية العلمية أنه كلما ارتقى الموظف بصدقاته في محيط العمل كلما زادت إنتاجيته. وقد بينتها نتائج الدراسة في العبارة (أتعاون وأقدم المساعدة لزملائي في العمل) بنسبة بلغت (97.8%) وعبارة (أساهم في الأعمال التطوعية المجتمعية) بنسبة (90.6%) ما يفسر شيوع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين فئة المتميزين المبحوثين في عينة الدراسة، والتي ساهمت بتعزيز بيئة التميّز الوظيفي. من جهة أخرى يفسر ذلك انطلاق الدوافع الذاتية للموظفين نتيجة الإثابة والتعزيز كما وردت لدى ثورندايك عالم النفس الأمريكي والباحث في النظرية السلوكية، والذي أرجع الدوافع إلى الغرائز الأولية التي يبحث عنها الإنسان بوجه عام، وما يعكسها على العاملين في المنظمات، بما يدفع الموظفين إلى المزيد من الأداء المتقن لتحصيل التقدير الخارجي واشباع الرغبات الذاتية، وكلما ارتفعت قيمة التقدير الخارجي لدى الفرد كلما ارتفع أداؤه، حيث ركزت النظرية السلوكية على مفهوم التعزيز أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة أداء السلوك المرغوب به وتكراره. ويفسر ذلك حصول بعض الموظفين على جوائز التميّز الوظيفي وحرصهم على المشاركة في المنافسات

والمبارزات المهنية. والتي أظهرتها العبارات (التحفيز والتقدير يزيد من دافعتي وحماسي للعمل) بنسبة بلغت (97.4%) وعبارة (الحوافز المادية والمعنوية ترفع من أدائي الوظيفي) بنسبة بلغت (94.0%). وكذلك يفسر أهمية وجود المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية الداعمة لتميز الأفراد وإطلاقها برامج وجوائز التميز الوظيفي في الدولة لتحفيز المتميزين للمشاركة في منافساتها، كما بينتها العبارة (أبحث دائماً عن فرص للمشاركة في المنافسات والجوائز المحلية أو العالمية) بنسبة بلغت (91.6%) والعبارة (إدارات الجوائز تشجع المتميزين للمشاركة في منافسات التميز الوظيفي) بنسبة (91.8%). وبحسب نظرية دافعة الإنجاز وتحقيق الذات يمثل الجهد المشروط والجد والاجتهاد والمثابرة محوراً لفهم سلوك الموظفين المتميزين في نتائج الدراسة، بينتها نتائج العبارة (أحرص على أن أكون متميزاً عن الزملاء في نتائج العمل) بنسبة بلغت (96.2%) والعبارة (لدي قدرة على تحدي الصعاب وتذليلها) بنسبة بلغت (97.0%). وذلك تفسيراً لسلوك التفوق الوظيفي، حيث بلغت نسبة استجابة الباحثين على متغير دافعية الإنجاز وتحقيق الذات في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (94.6%). ويفسر ذلك تصنيف الدافع إلى الإنجاز والتفوق والتقدير للموظفين في بيئة العمل بوصفه مكوناً أساسياً في شخصية الباحثين. وارتفاع أثر الدوافع الداخلية (الذاتية) عن الدوافع الخارجية.

وفي حين أثبتت نتائج العديد من الدراسات التي أجراها جورج إلتون مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية أن بيئة العمل الخارجية (المادية) لا تؤثر كثيراً على رفع إنتاجية الموظفين بقدر العلاقات والصدقات، إلا أن نتائج هذه الدراسة أظهرت مستوى مرتفعاً جداً لظروف بيئة العمل وتأثيرها على أداء الموظفين وتميزهم، بلغت (95.4%) لعبارة (بيئة العمل الإيجابية لها تأثير في تحقيق تميزي) و(94.0%) لعبارة (الحوافز المادية والمعنوية ترفع من أدائي الوظيفي). وبلغت النسبة العامة لبُعد الدوافع

الخارجية وتأثيرها على تميز الموظفين (93.2%) بمستوى مرتفع جداً. ويفسر ذلك أن المتميزين المبحوثين يتأثرون بالظروف الخارجية المحيطة بالعمل وبالدعم المادي والمعنوي ويرفع ذلك من تميزهم في الأداء الوظيفي. فيما انخفضت قليلاً نسبة العبارتين المتمثلتين في أدوار القيادات الملهمة: (القائد يعمل على تحفيز الموظفين وتكريمهم) والعبارة (القائد يُشجع على تبادل الخبرات بين الموظفين) وحققت مستوى مرتفعاً بنسبة بلغت (75.8%) و(73.8%) على التوالي. وتمثل هذه النسب الأقل في محاور الدراسة ومتغيراتها. ويفسر ذلك أدوار القيادات في الدعم والتشجيع تؤثر بدرجة مرتفعة، والأقل تأثيراً على فئة المبحوثين.

5.3 الاساهمات والآثار المترتبة للدراسة

5.3.1 المساهمات العلمية

تمثل هذه الدراسة نقطة انطلاق جديدة في مجال الدراسات المطبقة على جوائز التميز الوظيفي وتحديدًا على فئة الموظفين المتميزين الحاصلين على جوائز تميز الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي. ومن واقع ما أفاضت به من مساهمات علمية نحو تعزيز أداء الموظفين والقيادات بما يعكس على بيئة التميز في القطاع الحكومي؛ فقد أظهرت نتائج الدراسة تأثير المتغيرات المستقلة والمعدلة على صناعة التميز الوظيفي كمتغير تابع؛ وذلك بمستويات مرتفعة ومرتفعة جداً وبنسب متفاوتة، حيث يسهم ذلك في سد الفجوة البحثية حول الأسباب التي تعزي حصول الموظفين المتميزين على جوائز التميز الوظيفي في دولة الإمارات، بتسليط الضوء على ممارسات القيادات في الجهات الحكومية، بغرض بيان أثر سلوك القيادة الملهمة على تعزيز التميز الوظيفي، بمختلف وسائل التكريم والتقدير والتحفيز للموظفين المتميزين، وكذلك

تسليط الضوء على ممارسات الموظفين المتميزين، وسلوكهم نحو العمل، بغرض الاستفادة من قدراتهم الإبداعية والابتكارية في تعزيز العمل الحكومي والارتقاء بالمنظومة الوظيفية في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

5.3.2 المساهمات الأكاديمية

من ناحية الآثار المترتبة للدراسة والمساهمات الأكاديمية، فإن هذه الدراسة تنفرد بمناقشة أنموذجاً استكشافياً مستحدثاً، في محاولة لإيجاد تأثير القيادة الملهمة وممارسات الموظف على تعزيز التميّز الوظيفي، وكذلك تأثير العوامل المؤثرة المتمثلة في دوافع الإنجاز وتحقيق الذات، وجوائز التميّز، وبالرغم من أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت مفاهيم القيادة والقيادة الملهمة، وتناولت تأثير دوافع الإنجاز على الموظفين، وتأثير جوائز التميّز على الأداء الوظيفي، ورصد الأدب العربي والغربي نظريات متنوعة في مفاهيم الموارد البشرية والقيادة؛ إلا أن توليفة متغيرات هذه الدراسة لم تؤخذ مسبقاً لدى الباحثين، وهنا تمثل المساهمة الأكاديمية للدراسة من حيث تبيت نظريتها من خلال نتائج الدراسة التي أظهرت أن المتغيرات كافة تؤثر على التميّز الوظيفي، ولكن بدرجات متفاوتة. وبالتالي تمثل نتائج الدراسة انطلاقة جديدة للباحثين والمختصين لسبر أغوارها بدراساتٍ مستقبلية عن التميّز الوظيفي وما يحيطه من مؤثرات. كما تنفرد 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 عاماً.

5.3.3 المساهمات المنهجية

تبنت هذه الدراسة منهجية مبنية على وسائل علمية محددة لدراسات الظواهر في العلوم الإنسانية، للوصول إلى تحقيق غايات الدراسة، تمحورت في ثلاث وجهات رئيسية: ابتداءً من فهم وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتراث العلوم الإنسانية، إلى الدراسات الاستطلاعية الاستكشافية للفجوة البحثية من خلال المقابلات الشخصية والاستطلاعات الأولية، إلى صياغة محاور الاستبانة وما يترتب عليها من التحليلات الإحصائية للبيانات. حيث تمثل المنهجية طرائق صحيحة وعمليات عقلية تساعد على برهنة الحقائق وكشفها. كما تبنت استراتيجية الدراسة استخدام برامج إحصائية متقدمة لمعالجة البيانات بطرائق إحصائية متقدمة من خلال توظيف برنامجي الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج أقل المربعات الجزئية (SmartPLS) كون الدراسة استكشافية لم تطبق متغيراتها على البيئة الإماراتية في دراساتٍ سابقة.

5.4 الدراسات المستقبلية

تسهم نتائج هذه الدراسة في فتح آفاق الباحثين ومتخذي القرار للمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال التميّز الوظيفي وما يحيط به من مؤثرات على الصحة النفسية والجسدية، وسعادة بيئة العمل، والدوام المرن، وتأثيره على جودة الحياة. وعليه تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية عن التميّز والتميزين في دولة الإمارات العربية المتحدة والدول العربية بشكل عام، على فئة المتميزين والعاملين في مجال التميّز؛ وذلك لإثراء المكتبة الإماراتية والمكتبات العربية بدراسات حديثة تعكس واقع الموظفين

والقيادات في محيط العمل، والتي من شأنها أن تؤثر على تعزيز مستويات التميّز، وكذلك الوقوف على أبرز التحديات التي تواجه التميّز الوظيفي وتذليلها. ويمكن تحديد الجهات المعنية بالدراسات المستقبلية على النحو الآتي:

- دراسات تطبق من قبل إدارات الجوائز وتشمل كافة عناصر منظومة التميّز الحكومي، ودراسات تخصصية تطبق على الفائزين، وعلى معايير التنافس في الجوائز

- دراسات تطبق من قبل الجهات التخصصية في الدولة، من مثل: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، برنامج قيادات حكومة الإمارات، المكتبات العامة في الدولة فرع الدراسات المحلية، الجامعات الحكومية والخاصة

- دراسات تطبق من قبل الجهات الحكومية المستهدفة والمُطبقة لبرامج التميّز، عن أثر برامج التميّز على أدائها المؤسسي

- دراسات تطبق من قبل طلبة الدراسات العليا في الجامعات المحلية والخارجية كرسائل الماجستير والدكتوراة التخصصية في الموارد البشرية

5.5 التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة والتساؤلات والفروض، ووفقاً للنتائج التي تشير إلى مستوى مرتفع ومرتفع جداً وبنسب متفاوتة لتأثير المتغيرات المستقلة والفعالة (المعدّلة) على المتغير التابع، والتي تصدرها

تأثر التمير الوظيفي بدوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين، ومن ثم تأثيره بممارسات الموظفين المتميزين، ثم القيادة الملهمه في المرتبة الثالثة، وآخرها بجوائز التمير ومعاييرها؛ تقترح الدراسة بعض الاسهامات والتوصيات التي من شأنها صناعة التمير الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك على النحو الآتي:

التوصية الأولى: سياسات رعاية المتميزين في الأداء المهني:

توصى الدراسة بوضع سياسات رعاية المتميزين في الأداء المهني، وتعزيز المهارات والقدرات، وتأهيل وتدريب المتميزين على آلية المشاركة في الجوائز والمنافسات المحلية والعالمية. وتوصي بتشكيل فرق عمل مساندة لرعاية المتميزين وتمكينهم في إعداد ملفات المشاركة وتشكيل فرق متخصصة لشرح معايير التنافس والتقييم الدوري للمتميزين. وتقترح الدراسة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لتنفيذ التوصية الأولى من واقع دور الهيئة الإشرافي على الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة وستنها للسياسات والتشريعات المختصة.

التوصية الثانية: ربط الأهداف الفردية للقيادات الحكومية بتميز موظفيهم:

توصى الدراسة بربط التمير الوظيفي بالأهداف الفردية للقيادات في القطاع الحكومي في مجالٍ منفصل ما بين قائد حاصل على جائزة، وقائد يؤهل الموظفين المتميزين لاجتياز منافسات التمير الوظيفي المحلي والعالمي، بهدف تشجيع القيادات على دعم الموظفين المتميزين. ويمكن ربط التوصية الثانية بنظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية باستحداث مؤشرات ملائمة لتحقيق الهدف بالتعاون مع برنامج قيادات حكومة الإمارات وبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي المطبق على الجهات الحكومية كافة.

التوصية الثالثة: جائزة القائد الملهم:

وفقاً للتوصية الثانية بربط مؤشرات الأهداف الفردية، توصى الدراسة بإطلاق جائزة مخصصة للقيادات الحكومية لتعزيز روح المسؤولية تجاه الموظفين المتميزين، وتشجيع القيادات على متابعة تميز الأداء والممارسات الداعمة للتميز الوظيفي. وتقتصر الدراسة برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي / جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز لتنفيذ التوصية الثالثة، وذلك بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للوارد البشرية الحكومية.

التوصية الرابعة: منصة (متميزون):

إطلاق منصة إلكترونية خاصة بالفائزين في جوائز التميز الوظيفي، لعرض أبرز مجالات التميز والتحديات التي واجهت المتميزين لبلوغ النجاح والتفوق الوظيفي، من خلال عروض مرئية قصيرة على غرار مبادرة (أفكار تستحق الانتشار) لمؤسسة سابلنج الأمريكية (TED). وتقتصر الدراسة برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي / جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز؛ لتنفيذ التوصية الرابعة من واقع دور البرنامج في دعم التميز الحكومي والاستفادة من خبرات المتميزين والمتفوقين مهنيًا.

التوصية الخامسة: مبادرة ما بعد التميز:

توصى الدراسة إدارات الجوائز برعاية المتميزين الفائزين بعد نيل الجائزة؛ لضمان استمراريتهم على خطى التميز والاستفادة من خبراتهم في تطوير العمل في منافسات الجوائز، ودعم ممارساتهم المتميزة ونشرها. توصى بها الدراسة لكل برنامج / وجائزة على حده.

التوصية السادسة: تجويد العمل الإداري في الجوائز:

توصى الدراسة إدارات الجوائز بتكثيف الورش التأهيلية في معايير التميز، ومراجعة وتحديث دوري للمعايير في مختلف فئات الجائزة بمشاركة عناصر متخصصة، وعمل قاعدة بيانات للفائزين في الجائزة تحدث دوريًا، وتشكيل رابطة للمتميزين لنقل الخبرات، والتبادل المعرفي مع زملاء العمل من داخل المؤسسة وخارجها، وعمل دراسات متخصصة على المتميزين الفائزين في مختلف فئات الجائزة، وإجراء التقييم الدوري من قبل الفئات المعنية: المتميزين الفائزين، المنسقين، المتميزين من غير الفائزين للوقوف على نقاط القوة، وفرص التحسين في أداء فرق العمل وفي أداء العام للجائزة. ويمكن تلخيص التوصيات في الجدول (5.1) على النحو الآتي:

جدول (5.1) ملخص التوصيات والجهات المعنية بالتنفيذ

رقم التوصية والعنوان	التوضيح	الجهة المقترحة للتنفيذ
التوصية الأولى سياسات رعاية المتميزين في الأداء المهني	صياغة سياسات جديدة داعمة ومعززة لمهارات الموظفين المتميزين في القطاع الحكومي	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بالتعاون مع برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي / جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز
التوصية الثانية ربط الأهداف الفردية للقيادات الحكومية بتميز موظفيهم	تصميم مؤشرات ملائمة لربط الأهداف الفردية مع جهود القيادات في دعم المتميزين	الربط مع نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية - بالتعاون مع برنامج قيادات حكومة الإمارات وبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي
التوصية الثالثة جائزة القائد الملهم	تعزيز روح المسؤولية لدى القيادات الحكومية تجاه الموظفين المتميزين ومساندتهم لنيل جوائز التميز الوظيفي	برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي / جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للوارد البشرية الحكومية

الجهة المقترحة للتنفيذ	التوضيح	رقم التوصية والعنوان	
برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي / جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز	منصة إلكترونية لعرض تجارب الفائزين في جوائز التميز الوظيفي وقصص نجاحاتهم	منصة (متميزون)	التوصية الرابعة
كافة برامج وجوائز التميز كل على حده	رعاية الفائزين بعد نيل الجوائز لضمان استمراريتهم على خطى التميز	مبادرة ما بعد التميز	التوصية الخامسة
كافة برامج وجوائز التميز كل على حدة	مراجعة وتقييم دوري لأدوار إدارات الجوائز ومعايير التنافس	تجويد العمل الإداري في الجوائز	التوصية السادسة

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى توصيات الدراسة

5.6 الخلاصة

استعرض الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات، وعرض الاسهامات والآثار المترتبة للدراسة. نوقشت الاستنتاجات في ثلاثة جوانب أساسية لعناصر الدراسة، الأول: مناقشتها مع أ نموذج الدراسة والتساؤلات البحثية والفروض وتفسير العلاقة بين المتغيرات المسببة والمتغيرات النتيجة التي تدعم صناعة التميز الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة. أسفرت المناقشة عن: أن المتغيرات المستقلة والفعالة (المعّلة) تؤثر جميعها على صناعة التميز الوظيفي، ولكن بنسب متفاوتة تصدرها المتغير الفعال (دافعية الإنجاز وتحقيق الذات). المناقشة الثانية أجريت مع النظريات العلمية للدراسة، نظرية الإدارة العلمية، النظرية السلوكية، نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات. وقد أسفرت الاستنتاجات عن توافق مع النظريات في أغلب مفاهيمها. المناقشة الثالثة أجريت مع الدراسات السابقة ذات العلاقة، وبينت المناقشة جوانب التوافق والاختلاف. كما رصدت الدراسة عدد من الاسهامات

العلمية والأكاديمية والمنهجية والآثار المترتبة للدراسة؛ تعكس تطبيق مخرجات الدراسة على أرض الواقع وتمثل في تسليط الضوء على ممارسات القيادات في الجهات الحكومية، لبيان أثر القيادة الملهمه على تعزيز التميّز الوظيفي، وتسليط الضوء على ممارسات الموظفين المتميزين، للاستفادة من قدراتهم الإبداعية والابتكارية في تعزيز العمل الحكومي، وتساهم الدراسة كذلك في فتح آفاق الباحثين ومتخذي القرار للمزيد من الدراسات المستقبلية على التميّز والمتميزين، لإثراء المكتبة الإماراتية والمكتبات العربية بدراسات حديثة تعكس واقع الموظفين والقيادات في محيط العمل، والتي من شأنها أن تؤثر على تعزيز مستويات التميّز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات، وكذلك الوقوف على أبرز التحديات التي تواجه التميّز الوظيفي وتذليلها. وفي ضوء المناقشة والاستنتاجات والمساهمات العلمية، أوصت الدراسة ب (6) توصيات تمثل مبادرات نوعية لدعم التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة: وضع سياسات رعاية المتميزين، وربط الأهداف الفردية للقيادات الحكومية بتميز موظفيهم، إطلاق جائزة القائد الملهم، إطلاق منصة (متميزون) الإلكترونية، مبادرة ما بعد التميّز، وتجويد العمل الإداري في الجوائز. واختتمت الفصل الخامس برصد عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية في إطار نتائج هذه الدراسة، تُطبّق من قبل الجهات التخصصية في البحث العلمي والحكومية والجامعات وطلبة الدراسات العليا وإدارات الجوائز المحلية في الدولة على عينة المتميزين الحاصلين على الجوائز والمشاركين والمقيمين والمنسقين لها.

وفي ختام هذه الدراسة التي أعدت لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية للعام الدراسي 2022/2021م، حول: أثر القيادة الملهمه ومُمارسات الموظف المتميّز على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية

المتحدة، جوائز التميّز الوظيفي أمودجًا. يتبين تحليل الفجوة البحثية وتحقيق أهداف الدراسة التي تتمثل في: الكشف عن أثر القيادة الملهمة على صناعة التميّز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، والكشف عن أثر ممارسات الموظف المتميز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة يُعزى إلى حصوله على جوائز التميّز الوظيفي وفق معايير التميّز المعتمدة، وتحليل أثر دوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظف المتميز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميّز الوظيفي، وتحليل أثر دوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظف المتميز في القطاع الحكومي بدولة الإمارات على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميّز الوظيفي، وتحليل أثر جوائز التميّز الوظيفي في دولة الإمارات على العلاقة بين القيادة الملهمة والتميّز الوظيفي، وتحليل أثر جوائز التميّز الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة على العلاقة بين ممارسات الموظف المتميز والتميّز الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة والفرضيات. وتنفرد 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.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بشقيه: المكتبي والميداني، واعتمدت على نظريات علمية تعكس متغيرات الدراسة، تتمثل في: نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، والنظرية السلوكية، ونظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات. ووظفت الاستبانة أداة للدراسة. وقد صممت الاستبانة من مصادر متنوعة ومعتمدة: أمودج القيادة الحكومية لدولة الإمارات، ومعايير التميّز الوظيفي المعتمدة في منظومة التميّز الحكومي، والمتوافقة مع معايير المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة، وُبُعدي الدوافع الداخلية والخارجية في نظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات لمواري وماكيلاند، ومعايير قياس أدوار جوائز التميّز

وملاءمتها. وتضمنت الاستبانة (5) محاور رئيسة تعبر عن متغيرات الدراسة، يتفرع عنها (11) بُعدًا و(55) عبارة، تقيس متغيرات الدراسة. كما بلغ مجتمع الدراسة (1482) موظفًا متميزًا في القطاع الحكومي بدولة الإمارات يمثلون ست جوائز رسمية ومعتمدة في الدولة، بينما 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 (Smart-PLS).

أظهرت نتائج الدراسة مستوى تأثير مرتفع لكافة المتغيرات المستقلة والفعالة (المعدلة) على المتغير التابع، وبمستويات مختلفة، تصدرها تأثير المتغير الفعّال (دوافع الإنجاز وتحقيق الذات)، يليه بالدرجة الثانية المتغير المستقل (ممارسات الموظف المتميز)، وفي المرتبة الثالثة المتغير المستقل (القيادة المهمة)، وأخيرًا في المرتبة الرابعة تأثير المتغير (جوائز التميّز الوظيفي). كما كشفت نتائج اختبار الفرضيات المباشرة عن وجود دلالة إحصائية للقيادة المهمة وممارسات الموظف المتميز على صناعة التميّز الوظيفي في دولة الإمارات. بينما كشفت نتائج اختبار الفرضيات الفعّالة وغير المباشرة عن وجود دلالة إحصائية لثلاث فرضيات من أصل أربع. وتفسر النتائج انعكاسًا واضحًا لجهود الموظفين المتميزين ودوافعهم الذاتية للتفرد والتميّز في الأداء، ومنه نيل جوائز التميّز الوظيفي، وكذلك تفسر أن للقيادات الحكومية جهود جيدة في دعم المتميزين ودفعهم للمشاركة في منافسات الجوائز المحلية. ورصدت الدراسة عدد من الاسهامات العلمية والأكاديمية والمنهجية، تتمثل في تسليط الضوء على ممارسات القيادات في الجهات الحكومية، بغرض بيان أدوار القيادة المهمة لتعزيز التميّز الوظيفي في الجهات الحكومية، وتسلط الضوء على ممارسات الموظفين المتميزين، للاستفادة من قدراتهم الإبداعية والابتكارية في تعزيز العمل الحكومي، وتسهم الدراسة كذلك

في فتح آفاق الباحثين ومتخذي القرار للمزيد من الدراسات المستقبلية على التميّز والتميزين، لإثراء المكتبة الإماراتية والمكتبات العربية بدراسات حديثة تعكس واقع الموظفين والقيادات في محيط العمل. وأخيراً، ووفقاً للنتائج، فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تعزز التميّز الوظيفي في دولة الإمارات في حال دخلت حيز التنفيذ الفعلي لدى الجهات المعنية، وصانعي القرار في الدولة، وذلك من خلال صياغة سياسة رعاية الفائزين في جوائز التميّز الوظيفي، وربط الأهداف الفردية للقيادات الحكومية بتميّز موظفيهم، وإطلاق جائزة القائد الملهم، وإطلاق منصة (متميزون) ومبادرات ما بعد التميّز، إضافة إلى تجويد العمل الإداري في الجوائز. كما اقترحت الدراسة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية الممتدة من قبل الجهات الرسمية في الدولة والجامعات وطلبة الدراسات العليا عن التميّز الوظيفي وتأثير الجوائز على تميّز الأداء.