

Career Excellence between Leadership Roles and Achievement Motivation for Employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates

Mona Jawad Salman*

Faculty of Leadership and Management,
University Science Islamic Malaysian (USIM)
Malaysia.
Email: mona.allawati@gmail.com

Mohamed Battour

Faculty of Leadership and Management,
University Science Islamic Malaysian (USIM),
Malaysia and Faculty of commerce Tanta University,
Egypt.

Received September, 2020; Accepted December, 2020

Abstract: This study aims to analyze the leadership impact on employees' motivation and career excellence in the Ministry of Education in the United Arab Emirates (UAE). The study relies on a questionnaire composed of (5) axes, (10) paragraphs and (55) phrases. The survey was structured based on the following criteria: the model of government leadership in the UAE, the criteria for job excellence adopted in government excellence, the EFQM (The European Foundation for Quality Management) Model, and the achievement motivation for Mowery and McClelland. The sample consists of 283 distinguished employees in the ministry (a rate of 30% of total distinguished employees) who won three awards: Khalifa Education Award 2007, Hamdan bin Rashid Al Maktoum for Distinguished Academic Performance in 1998, and Sharjah Award for Excellence 1995. Employees were chosen in a random stratified method to ensure a fair and varied representation. The study uses the quantitative and descriptive approaches. Results show that job excellence is moderately affected by the leadership style while it is highly affected by distinguished employees' own motives and practices. In addition, job excellence is moderately affected by competition standards, which is attributed to the need to enhance work conditions and competitive environment in the Ministry of Education. The study concludes with important recommendations to the Ministry of Education, leaders, managers, award departments, and distinguished winners in various categories.

Keywords: Excellence; Career Excellence; leadership; Achievements Motivation; Awards; Hamdan Bin Rashid Award; Khalifa Education Award; Sharjah Award; United Arab Emirates.

Type: Research paper



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: 10.51325/ijbeg.v3i1.33

التميز الوظيفي بين أدوار القيادة ودافعية الإنجاز للموظفين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة
الملخص:

تهدف الدراسة إيجاد أثر أدوار القيادة ودافعية الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي والوصفي، وصممت الاستبانة كأداة للدراسة. تم صياغة الاستبانة في (5) محاور و(10) فقرات و(55) عبارة، مصدرها: أنموذج القيادة الحكومية في دولة الإمارات، ومعايير التميز الوظيفي المعتمدة في منظومة التميز الحكومي، والمتوافقة مع معايير المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة، وبعدي الدوافع الداخلية والخارجية في نظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات

لمواري وماكيلاند، ومعايير قياس أدوار جوائز التميز الوظيفي ومدى ملائمة معايير التنافس. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المتميزين الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي في ثلاثة جوائز رئيسية تصب أهدافها على الموظفين الإداريين والتربويين والفنيين في الوزارة: جائزة خليفة التربوية 2007م، وحمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز 1998م، وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي 1995م. وقد بلغ عددهم (944) موظفاً متميزاً، ومثلت العينة (283) موظفاً بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية لضمان تمثيل عادل ومتنوع في حجم العينة. وقد بينت نتائج الدراسة تأثيراً متوسطاً أقرب للمرتفع في تأثير القيادة على تعزيز التميز الوظيفي، وتأثيراً مرتفعاً لدوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين المتميزين، وتأثيراً مرتفعاً لممارسات الموظف المتميز، وأظهرت النتائج تأثيراً مرتفعاً لإدوار إدارات الجوائز تقدر جهود الإدارات في تشجيع وتحفيز وتأهيل المتميزين، بينما أظهرت تأثيراً متوسطاً لمعايير التنافس يعزي ذلك الحاجة إلى المزيد من الواقعية والملائمة لظروف العمل الحكومي في وزارة التربية. وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات الموجه لوزارة التربية والتعليم، وللقيادات، وإدارات الجوائز، والمتميزين الفائزين بمختلف فئات التميز.

الكلمات المفتاحية: التميز، التميز الوظيفي، القيادة، دافعية الإنجاز، الجوائز، جائزة حمدان بن راشد، جائزة خليفة التربوية، جائزة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة

1.1 مقدمة الدراسة

يمثل العنصر البشري ركيزة أساسية للنهوض والتقدم والنمو الاقتصادي لأي مؤسسة حكومية أو خاصة، وقد زاد - في الآونة الأخيرة - الاهتمام العالمي بتنمية قدرات الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها نحو الإبداع والابتكار والأداء المتميز المتقن؛ وتوجهت المؤسسات العملاقة إلى وضع استراتيجيات التحول في التعامل مع القدرات المتميزة كونها تمثل رأس المال البشري والإرث الحقيقي لأي مؤسسة، حيث إن الاستثمار في الموارد البشرية يعبر عن النجاح المستدام لأي مؤسسة ويشكل مسارها في استشراف مستقل بناء يعتمد على كوارها المحلية (مجلة صدى الموارد البشرية، 2018؛ سميت 2016). في العصر الحديث ومع التطور الهائل في التكنولوجيا والتقنية وما صاحبه من تفجر معرفي، توجهت الأنظار نحو إدارة الموارد البشرية على أنها الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة، وضمن الجهود العالمية والدولية شكّلت جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية حملة: (الموارد البشرية وآفاق التحول 2020: رؤية حول الموارد البشرية في القطاع) بقيادة فريق عمل يهدف إلى رصد الجهود الحديثة والتحديات التي تواجه الموارد البشرية ورسم إطار لمساعدة الخبراء في المؤسسات الحكومية في المضي نحو مستقبل مشرق. كما أصدرت مجموعة بوسطن الاستشارية تقريراً في عام 2016 حول أدوار الحكومات في تحسين الأداء الحكومي ورعاية المتميزين والموهوبين وذوي القدرات من فئة الموظفين والقيادات باعتبارهم المرتكزات الأولى للنهوض بالمؤسسات الحكومية (مجلة صدى الموارد البشرية، 2017).

وتماشياً مع التوجهات العالمية نحو تنمية قدرات الموارد البشرية، أطلقت دولة الإمارات العربية المتحدة برامج ومبادرات لرعاية المتميزين وتعزيز قدرات الموهوبين في القطاع الحكومي. ووضعت سياسات واستراتيجيات تعتمد على بناء رأس المال البشري وتحقيق سعادته في بيئة العمل. كما ركزت الحكومة على بناء قدرات القيادات التنفيذية وصقلها لتكون واجهة تعكس الأداء الحكومي المتميز،

وطورت في 2018 نموذجاً للقيادة الحكومية بثلاث مبادئ رئيسة لممارسات القيادة: النظرة المستقبلية والروح القيادية والإنجاز والتأثير (استراتيجية الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية 2012-2017، 2016). وفي ذات السياق تسعى برامج التميز المؤسسي والتربوي التي تطلقها بعض الجهات الحكومية والمحلية في الدولة إلى تعزيز التميز التربوي والوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم، بإطلاق برامج التنافس على الأداء المتميز بما تعكس توجهات الدولة، ويوسع فرص التكريم والتقدير لكافة الموظفين المتميزين في الدولة ويهيئ مرحلة جديدة في مسيرة التميز الإماراتية استعداداً للخمسين. وتتمثل هذه الجوائز في: جائزة خليفة التربوية 2007م، جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز 1998م، جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي 1995م (منظومة التميز الحكومي، 2020).

1.2 مشكلة الدراسة

لقد أثبتت نتائج الدراسات الحديثة وآراء العديد من الخبراء والباحثين؛ أن نجاح المؤسسات وزيادة إنتاجيتها يتمحور حول الاهتمام بالموارد البشرية ورعاية الفئات المتميزة والموهوبة. وتوجهت أنظار أرباب العمل في المؤسسات العملاقة نحو أفضل استثمار لمواردها البشرية ورسم خطط الاستفادة القصوى لطاقتها لتعكس بدورها على الأداء المؤسسي العام، وقد أصبحت قصص نجاح المؤسسات الرائدة عالمياً محل اهتمام الباحثين والخبراء للكشف عن الأسباب المباشرة وغير المباشرة لنجاح تلك المؤسسات (الأخضر، 2018؛ سميت، 2016). وتؤكد الدراسات أن مهارات الموظفين وقدراتهم قابلة للتطوير والتنمية، واكتساب مهارات وسمات جديدة ملائمة لبيئة العمل، وفي استطلاع رأي أجرته شركة برايس ووتر هاوس على الشركات العالمية حول المديرين التنفيذيين، جاءت نتائجه أن 77% من أرباب العمل يؤمنون أن نجاح الموظف في وظيفته لا يعتمد على شهاداته العلمية، بقدر ما هو مرهون بمهاراته المكتسبة والاهتمام بتوفير فرص تعلم مناسبة لميوله وقدراته (مجلة صدى الموارد البشرية، 2017؛ International Youth Foundation، 2016؛ حنفي، 2010).

وقد تباينت آراء الباحثين والخبراء حول أهم أسباب تميز الموظفين وتفوقهم وما يعكسه على زيادة إنتاجيتهم، ما بين المحفزات الداخلية أو الخارجية، إلا أن التركيز على أدوار القائد في تحفيز الموظفين والتأثير الإيجابي على سلوكهم تصدر اهتمام الخبراء. وورد عن حاكم دبي، صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، رئيس مجلس الوزراء: " أن القيادة فكر ودهاء، والقائد الناجح يصنع قيادات وليس أتباع" (آل مكتوم، 2018) وتتوافق مقولة سمو الحاكم مع مقولة "وليامز جينز" في كتابه (دفع الناس للأعلى) حيث أشار إلى أن بناء قادة جدد يمثل أحد أهم أدوار القيادة العليا، والقائد وُجد لبناء صفوف القيادات المستقبلية. ذكره (الأخضر، 2018، صفحة 32). كما بينت نتائج دراسة أجريت على مجتمع التربية والتعليم بدولة الكويت حول القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي، أن تأثير المعلم القائد عالٍ ويعكس تأثيره على مستويات التفكير العليا لدى الطلبة، وعلى قدرات التصميم والابتكار لديهم، وعلى رفع قدراتهم في التواصل مع الآخرين وإدارة الاجتماعات، وعلى تطوير الأداء المدرسي (العنزي، 2015). أما دراسة جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في تطوير الأداء التربوي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم، فقد أظهرت أن برامج التأهيل والتدريب التي تطلقها الجائزة تؤثر على سلوك الموظفين وتسهم في تميز أدائهم وحصولهم على جائزة التميز (الجرادة والجازية، 2015). كما أظهرت دراسة: السلوك القيادي للمشرفين التربويين

في التعامل مع المعلمين، بمديرية التربية في ولاية مستغانم في الجزائر، أن المشرفين التربويين يمارسون السلوك القيادي بدرجة متوسطة مع معلمهم، وذلك يعكس افتقارهم للأدوار التربوية الموكلة إليهم (عبدالله م، 2015). وعلى عكسها في دراسة على مجتمع التربية والتعليم بمحافظة غزة حول: درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم، فقد أظهرت توافر السمات القيادية لمديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة لكافة أبعاد القيادة التحويلية (عبدالعال، 2016). بينما نشرت دراسة في المؤتمر الدولي الرابع للقيادة والتكنولوجيا والابتكار وإدارة الأعمال عام 2015 حول: تأثير الصفات القيادية للمديرين العموميين على تحفيز الموظفين، طبقت على مجتمع حكومي في اسطنبول بمستويات وخلفيات وظيفية متنوعة، أظهرت أن الصفات الشخصية للقائد ترتبط بقوانين وأنظمة صارمة، تحيد من تأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين، إثر تلك القيود لا يوجد أثر للقيادات على الموظفين (Apak, Gümüs, 2015). وفي دراسة أثر النمط القيادي على أداء الموظف: دراسة حالة القيادات الماليزية في منظمة خاصة في ولاية سلانجور بماليزيا، أظهرت أن للقيادة الديمقراطية أثر إيجابي مرتفع على أداء الموظفين، وأن القيادة الاستبدادية تؤثر بشكل سلبي وتخفف نسبة الأداء المهني والانتاجية (Basit, Sebastian, & Hassan, 2017). أما دراسة: دور الموظفين والقيادة الملهمة والقيم في تشكيل السلوكيات في بيئة العمل للموظفين في المملكة المتحدة الأمريكية، فقد أظهرت نتائجها أن تأثير الدوافع الداخلية للقيادات أعلى من سلوك التحفيز الداخلي للموظفين، وأن قيم الموظفين مرتبطة إيجاباً وطرياً مع الدوافع الداخلية لهم (Graves, Sarkis, 2018).

بينما جاء عن (أبيلو، 2017، صفحة 63) أن القيادة العليا في المؤسسة ليست هي المعنية بنجاح المؤسسة، بقدر ما أن النجاح عملية تشاركية بين كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية وبين قيادات المؤسسة، إضافة إلى الاستعداد الذاتي للموظف نحو التطوير والتحسين المستمر. ويؤيد العديد من الباحثين هذا التوجه من منظور أنه يتطلب التحول من التركيز على المهارات والسمات الفردية للقائد إلى تشكيل نموذج قيادي برؤية شاملة يعتمد على العمل التشاركي التكامل مع قيادات المنظمة (حسنين، 2019).

في هذا الصدد، اهتمت المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات ببناء القدرات القيادية، لتتماشى مع منظومة التميز الحكومي استعداداً للخمسين، وأطلقت بعض المؤسسات الحكومية والمحلية في الدولة برامج التنافس الداخلي بين الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم، عبر تأسيس جوائز التميز الوظيفي وذلك تقديراً للإنجازات الشخصية وتعزيزاً للجهود المبذولة من مختلف فئات المتميزين وظيفياً في الوزارة، منها: جائزة خليفة التربوية 2007م، جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز 1998م، وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي 1995م.... الخ.

وفقاً للتباين بين آراء الباحثين والدراسات حو أسباب تميز الموظفين وتأثير القيادات، ولأجل تحديد الفجوة البحثية، قامت الباحثة بدراسات استطلاعية، تتمثل في مقابلة شخصية مع إدارة جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز وجائزة خليفة التربوية، للوقوف على أسباب التميز الوظيفي وأدوار القيادات على الموظفين، جاءت نتائج المقابلات أنه لا يوجد دليل قاطع لدى إدارات الجوائز عن

أسباب التميز وحصول الموظفين على الجوائز التقديرية، إلا أن شروط الترشيح لنيل الجائزة تتضمن اعتماد الوثائق من قبل قائد المؤسسة، وذلك يمثل شكلاً من أشكال الموافقة (مقابلة شخصية: جائزة حمدان؛ مقابلة شخصية: جائزة خليفة). كما قامت الباحثة بطرح استطلاعات رأي عبر منصة جوجل وانستغرام، حول تأثير القيادات على الموظفين، أظهرت نتائجها أن نسبة (60%) يرون أن للقائد دور في دعم وتحفيز الموظفين للمشاركة في جوائز التميز، وأن نسبة (77%) يرون أن التحفيز الذاتي لدى الموظفين أكثر تأثيراً من التحفيز الخارجي، في ضوء ذلك يمكن أن تتمحور مشكلة الدراسة حول:

- أثر القيادات على الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم تعزي حصولهم على جوائز التميز الوظيفي وفق أبعاد نموذج الإمارات للقيادة الحكومية: الروح القيادية، النظرة المستقبلية، التأثير والإنجاز
- أثر دوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم تعزي حصولهم على جوائز التميز الوظيفي وفق أبعاد الدوافع الداخلية والخارجية
- أثر ممارسات الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزي حصوله على جوائز التميز الوظيفي وفق معايير التميز المعتمدة: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر
- أثر برامج وجوائز التميز التربوية على الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزي حصولهم على جوائز التميز الوظيفي وفق أبعاد: أدوار إدارات الجوائز، ملائمة معايير التميز.

1.3 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أدوار القيادات في تعزيز التميز الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال أبعاد القيادة: الروح القيادية، النظرة المستقبلية، التأثير والإنجاز
- إيجاد أثر دوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظف المتميز في وزارة التربية والتعليم تعزي حصوله على جوائز التميز الوظيفي وفق أبعاد الدوافع الداخلية والخارجية
- تحديد أثر ممارسات الموظف المتميز في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات تعزي حصوله على جوائز التميز الوظيفي وفق معايير التميز المعتمدة: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر
- إيجاد أثر برامج وجوائز التميز على تعزيز التميز الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات ببعديه: أدوار إدارات الجوائز، ملائمة معايير التميز.

1.4 أهمية الدراسة

أ- القيمة العلمية: بالرغم من وفرة الدراسات حول التميز الوظيفي ومحفزات الموارد البشرية لتحسين الأداء؛ إلا أنه لم يتناول الباحثين تأثير أدوار القيادات وتأثير الدوافع الذاتية في حصول الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم على جوائز التميز الوظيفي، ولم تتم الدراسات الكافية في دولة الإمارات حول أثر جهود إدارات الجوائز، وأثر ممارسات الموظفين المتميزين تدفعهم للمشاركة في منافسات التميز وتعزي حصولهم على الجوائز، خاصة بوجود العديد من جوائز التميز في الدولة التي أفرزت مئات الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم وذلك منذ عام 1995م بظهور أول جائزة تكرم العاملين المتميزين في التربية: جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي، وتلتها في عام 1998م جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، وجائزة خليفة التربوية التي استحدثت في عام 2007م. وبالتالي فإن هذه الدراسة تتناول بُعداً جديداً من شأنه أن يفتح أفقاً واسعة للمعنيين في الوزارة وفي إدارات الجوائز التربوية بتوجيه الجهود نحو

تعزيز وتمكين قدرات الموظفين وتحريك دوافعهم نحو قيم الإنجاز، وتمكين القيادات وإلهامها لتحفيز وتشجيع المتميزين للمشاركة في مختلف منافسات جوائز التميز الوظيفي محلياً وعالمياً.

ب- القيمة العملية: تكمن القيمة العملية للدراسة في الجانب التطبيقي؛ أنها الدراسة الأولى من نوعها - بحد علم الباحث- التي تطبق على عينة الموظفين المتميزين في ثلاثة جوائز رئيسة تستهدف العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات: جائزة خليفة التربوية 2007م، جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز 1998م، وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي 1995م. كما تنفرد الدراسة عند تطبيق متغيراتها المستقلة والمؤثرة على المتغير التابع وإيجار الأثر والترابط بينها من خلال نموذج الإمارات للقيادة الحكومية: النظرة المستقبلية، والروح القيادية، والإنجاز والتأثير، بالربط مع معايير الموظف المتميز في برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي- أوسمة رئيس مجلس الوزراء ومعايير التميز في المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر. ويُعدّ دافعية الإنجاز لموراي وماكيلاند، وأدوار إدارات جوائز التميز الوظيفي في الدولة.

1.5 فرضيات الدراسة والأنموذج

بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة فإنه يمكن تحديد عدد من الفرضيات البديلة (H1) على أنها تشكل إجابات افتراضية أو حلولاً مجازية متوقعة لأسئلة هذه الدراسة، عندما تفترض الدراسة بوجود علاقة بين متغيراتها لاستنتاج المسببات ومعالجة المشكلة البحثية على وفق منهجية علمية ودليل قاطع لأثر المسبب على السبب، وذلك على النحو الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لإدوار القيادة بأبعادها (الروح القيادية، النظرة المستقبلية، التأثير والإنجاز) تعزي حصول الموظفين على جوائز التميز الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الفرض الثاني:

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لدافعية الإنجاز وتحقيق الذات ببعديه (الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية) لدى الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزي حصولهم على جوائز التميز الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لممارسات الموظف المتميز بأبعادها (الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر) في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، تعزي حصوله على جوائز التميز الوظيفي

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لبرامج وجوائز التميز ببعديه (أدوار الإدارات ومعايير التنافس) تعزي حصول الموظفين على جوائز التميز الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

1.6 الدراسات السابقة

تتباين آراء الباحثين ونتائج الدراسات ذات العلاقة بموضوع القيادة والتميز الوظيفي، وقد أسفر الأدب العربي والعالمى نتائج متباينة حول سلوك القيادة وأثره على أداء الموظفين المتميزين. وأثر دافعية الإنجاز على رفع الأداء والانتاجية. ونلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بجوائز التميز الوظيفي بشكل عام. ولم ترد أي دراسة مطبقة

على مجتمع وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات، على عينة الفائزين بثلاث جوائز رئيسة في الدولة، كما لم ترد الدراسات التي تربط بين أثر أدوار القيادة على تميز الموظفين في الوزارة، وأثر دافعية الإنجاز على تميز الموظفين وحصولهم على أحد الجوائز المعتمدة.

في دراسة حول: السلوك القيادي للمشرفين في التعامل مع المعلمين، هدفت التعرف على السلوك القيادي الأبرز لدى المشرفين في التعامل مع المعلمين، والفروق الفردية بين الجنسين في ممارسات السلوك القيادي، طبقت على (30) مشرف من التربية والتعليم الابتدائي بمديرية التربية لولاية مستغانم في الجزائر. أظهرت نتائج الدراسة إلى المشرفين التربويين يتبعون أسلوب قيادي متوسط (46.80) يدمج ما بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية (44.67) وعزى الباحث ذلك أن المشرفين لا يجيدون الأساليب القيادية الحديثة في التعامل مع المعلمين، وأن هذه الفروق فردية تعود للاجتهادات الشخصية. كما أظهرت النتائج تقارباً بين الجنسين في ممارسات السلوك القيادي بلغت (91.47) للذكور و(91.42) للإناث. وفسر الباحث ذلك أن هناك توحيد للفرص في مجال العمل الإشرافي في ولاية مستغانم أزلت التباين بين الجنسين في ممارسات السلوك القيادي. أوصى الباحث بتعزيز أسلوب القيادة والاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية، وتطوير أدوار المفتشين ومهاراتهم القيادية (عبدالله م، 2015). وفي دراسة طبقت على مجتمع التربية والتعليم في قطاع غزة حول: درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، طبقت على (387) معلماً. هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني، بينت نتائج الدراسة توافر السمات القيادية لمديري المدارس بدرجة كبيرة لكافة أبعاد القيادة التحويلية متوسطها (75.20%) وعزى الباحث نتائج الدراسة إلى ترابط العلاقات بين المدراء والمعلمين والاهتمام بأفكار وتوجهاتهم، وحرص المدراء على تطوير وتنمية ذاتهم وتجنب الأساليب الروتينية في قيادة العمل. وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحث بالتركيز على النمط القيادي في ممارسات القيادات التربوية، والتشجيع والتكريم الدوري للمتميزين (عبدالعال، 2016).

في الدراسات المتعلقة بتأثير القيادة على دافعية الإنجاز وأداء الموظفين، دراسة: النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري. طبقت على المركبات الرياضية الجوارية في ولاية بجبل الجزائرية. هدفت التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المركبات الرياضية: النمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي والفوضوي، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين النمطين ومستوى دافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري. طبقت على عينة قصدية بلغت (46) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري، وأظهرت نتائج متوسطة في نمط القيادة الفوضوي أو الحر. وأوصى الباحث بتشجيع القيادات في ممارسة السلوك القيادي الديمقراطي لتحفيز الموظفين ورفع دوافعهم نحو العمل، وإخضاع المرشحين للمهام القيادية لاختبارات قياس السلوك القيادي قبل الترقية، وتمكين القيادات لرفع كفاءاتهم القيادية. (حسين، 2017). وفي دراسة حول: دوافع العمل كمسبقات ونتائج للقيادة: دمج نظرية تقرير المصير وقيادة النطاق الكامل. تهدف المساهمة في الأدبيات العلمية حول السوابق التحفيزية للقيادة بالاعتماد على نظرية تقرير المصير للدوافع ونظرية القيادة كاملة المدى. طبقت على (61) مشرفاً و(244) من الموظفين التابعين في (3) شركات ضخمة لبيع السيارات، أظهرت النتائج تأثير دوافع القيادة على استئارة المرؤوسين نحو التقدم الوظيفي، حيث إن دافع العمل

المستقل للمشرفين كان مرتبطاً بتصنيفات المرؤوسين لقيادة التحولية 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, Elimelech, & Roth, 2020). أما دراسة: أثر القيادة التحولية على إبداع الموظفين في شركة البرمجيات الباكستانية. فقد طبقت على (164) من العاملين بمستويات مختلفة من (31) شركة للبرمجيات. صمم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بأبعادها الأربعة في القيادة التحولية لباس وافيليو. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والتحفيز الإلهام، لها تأثير مرتفع على إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي، باستثناء الاعتبارات الفردية حيث لم تظهر التأثير. كما أظهرت تأثير مرتفع للتفاعل والاتصال المباشر وتعزيز الابتكار من خلال إلهام الموظفين للتفكير خارج الصندوق بما يؤثر على الابتكار التنظيمي في المؤسسة. (2020) (Shafi, Song, & Sarker).

ومن دراسات التميز الوظيفي المطبقة على مجتمع دولة الإمارات: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأعمال، دراسة حالة مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة. تهدف الدراسة إيجاد أثر الفوز بجوائز التميز على تحسين الثقافة المؤسسية من خلال تأثير أربع مكونات: ثقافة رسالة المؤسسة، القدرة على التكيف، تأثير تكنولوجيا المعلومات، والاتصال، وقد استهدفت الشركات في قطاع الأعمال وطبقت على شركة إماراتية فازت بجائزة خليفة للامتياز، وبلغت عينة الدراسة (45) مديراً من فئة الموظفين المتميزين الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية والتميز التجاري بشكل عام، ووجود تباين بين تأثير أنواع الثقافة المستخدمة، كما أظهرت نتائج ثقافة رسالة المؤسسة بشكل مرتفع بينما تنخفض ثقافة القدرة على التكيف، وتتوسط نتيجة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وأوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لأنواع الثقافة التنظيمية الأكثر توافقاً مع ممارسات التميز في العمل كما وجهت إلى المزيد من الدراسات باستخدام عينة أكبر من الفائزين في الجوائز، وقوائم جوائز أخرى. (Rassel Kassem, Ajmal, & Khan, 2016). ودراسة القايد حول: أثر الثقافة على تطبيقات إدارة الجودة والتميز لإدارة الجودة في الإمارات، كشف نتائجها عن تأثير ثقافة المؤسسات الشرطية على مدى الحفاظ والالتزام بالتميز وفق نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، وأيضاً تعرّف أهم العوامل المؤثرة سلباً أو إيجابياً على عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية، وطبقت الدراسة على موظفو وقيادات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأظهرت النتائج إلى 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 في دولة الإمارات العربية المتحدة. (ALQAYDI, 2015). ودراسة الغفلي: تطبيق نماذج التميز في الأعمال دراسة حالة مؤسسة القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة. التي هدفت تحديد العوامل المؤثرة الرئيسية للنجاح بتنفيذ نموذج التميز في شرطة أبو ظبي. وكشفت نتائجها إلى وجود (18) عامل رئيسي يؤثر بشكل كبير على النجاح في تنفيذ نموذج تميز الأعمال (GHUFLI, 2012).

أما دراسة: التميز التشغيلي المستدام في المنظمات: من وجهة نظر تكاملية، فقد تبنت الدراسة نموذجاً لاستدامة التميز التشغيلي في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. تهدف الدراسة التحقق من كيفية تنفيذ مبادرة التميز التشغيلي المستدام في المنظمات. واستخدمت نتائج وتقارير من قواعد البيانات الإلكترونية على مدى الثلاثين عاماً الأخيرة (1988 - 20189). أظهرت النتائج فاعلية برامج التميز الوظيفي في نجاح المبادرات قصيرة المدى، ولكنها لم تبين نجاحها على المدى البعيد، مما يستدل إلى غياب عنصر الاستدامة في التميز التشغيلي في المنظمة. كما أثبتت النتائج أن معظم نماذج التميز التشغيلي تقومها الممارسة النشطة وتفتقر إلى المأسسة حيث لا يوجد منهج موحد لتنفيذ الامتياز التشغيلي والحفاظ عليه. كما بينت النتائج تفاوتاً في المستويات بين التأثير في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتميز التشغيلي (Sony, 2019). وفي دراسة تهدف 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) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية ارتباطية 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 وتوزيع فرص عادلة في التدريب والتأهيل والتحفيز المناسب لتنمية طاقات الإبداع والتفوق الوظيفي. والسعي إلى بناء منظومة فكرية تشجع الاحتفاظ بالقدرات والكفاءات البشرية في بيئة العمل، وتوفير العناية اللازمة بالعنصر البشري. (بوزناق، 2020).

الخلاصة: تستعرض الباحثة في المقدمة خلفية الدراسة ومشكلتها، وأسئلتها، وفروضها. وقد تمحورت المشكلة حول التميز الوظيفي، الذي يمثل بعداً يتلقى تأثيراً من المتغيرات المستقلة والمؤثرة في محاولة لإيجاد تفسير للعوامل التي تؤثر على تميز الموظفين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات وحصولهم جوائز التميز الوظيفي. وتعرض الباحثة نتائج دراسات منوعة محلية ودولياً وعالمياً لبلورة الأسباب المؤثرة على التميز الوظيفي وأدوار القيادات ومدى تأثيرها على أداء الموظفين، فيما إن كان التميز يعود لرغبة ذاتية للموظف أم أنه تأثير لممارسات القيادات التنفيذية في المؤسسات، وذلك يمثل محور الدراسة الحالية حيث تسعى الباحثة من خلال تطبيق أداة الدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة للوصول إلى نتيجة تتوافق مع أو تفسر اهتمامات العالم وتوجهات الدولة نحو تقدير وتعزيز رأس المال البشري.

الإطار النظري

2.1 إدارة الموارد البشرية

برز الاهتمام بالموارد البشرية في العصر الحديث نتيجة التطورات الهائلة في مختلف تقنيات الحياة، والتسارع الهائل في علوم التكنولوجيا، ما أدى إلى تحولات جذرية في المفاهيم الإدارية المؤسسية والهيكل التنظيمية، والتركيز على الموارد البشرية واستقطاب القدرات الابتكارية وفقاً لاحتياجات العصر، باعتبارها المصدر الأهم للتنافسية المؤسسية والاستدامة. حيث أشارت نتائج الدراسات وآراء الباحثين أن العنصر الحاسم في تميز المنظمات وتحقيق التفوق وكفاءة الانتاج تتمثل في تطوير وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بالقدرات الموهوبة والتميزة في بيئة العمل. وبذلك تمثل مرحلة القرن العشرين بدايات التحول في لإدارات الموارد البشرية من إدارة شؤون الأفراد إلى إدارة

الموارد البشرية أو إدارة رأس المال البشري، بتسليط الضوء على الممارسات الحديثة في التنمية والتطوير والتمكين والاستقطاب والاحتفاظ المواهب (السلمي، 2001؛ كافي، 2018). وتعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الإدارات في المنظمات الحكومية والخاصة، حيث تركز على العمليات الرئيسية المتعلقة بتخطيط الموارد، والتعيين، والتقييم، والتطوير والتنمية، وغيرها من الوظائف التي تعكس الشمولية والتكامل في توزيع المهام وتوصيفها في هيكل المؤسسة. وقد تعددت تعريفات الباحثين والخبراء لمفهوم إدارة الموارد البشرية، عرفها شاويش أنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة". وعرفها بلينجر أنها: مجموعة الأنشطة للحفاظ على المورد البشري؛ بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة مُنتجة، ومُستقرّة، وراضية". ذكره (بوهنة وبالهادي، 2014، الصفحات 17-18). وعرفها فليبو أنها: "تخطيط، وتنظيم، ومراقبة، واستقطاب، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، وصيانة الموارد البشرية؛ لغرض تحقيق أهداف المنظمة" (حنفي، 2010). كما عرفها (كداو، 2016، صفحة 13) أنها: نموذج متميز لإدارة البشر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجيات التحول إلى الكفاءة والولاء المؤسسي". أما السلمي فقد عرفها أنهت: "نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة" (السلمي، 2001).

2.2 التميز الوظيفي

تؤكد النظريات العلمية والدراسات الحديثة في مجال الجودة والتميز الوظيفي، أن التميز صفة مكتسبة، وأنها ترتبط بعدد من المثيرات الداخلية والخارجية وتعزز دوافع ذاتية للموظف لتحقيق له نشوة وسعادة محددة عند إنجاز مهام معينة، وأنه يمكن صناعة الأفراد المتميزين باستثارة قدراتهم استناداً إلى عدد من العوامل والمعايير، كالتحفيز والتقدير والتدريب والتأهيل المهني والتخصصي (البارودي، 2016). وتشير الأدبيات إلى أن الوظيفة منصب خدمي في المؤسسات بمختلف المستويات، يعود إلى الفعل وظّف، أي أسند إليه عملاً، أو عينه للقيام بمهام محددة (قاموس المعاني، نت 2020). أما الموظف هو الشخص القائم بالمهام والمسؤوليات الخدمية. وتعرف الوظيفة بمجموعة المسؤوليات والواجبات الرسمية في هيكل المؤسسة، والتي تتطلب تعيين وتحديد شخص ما للقيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤاها. أما التميز فيشير إلى الجذر الثلاثي ميز، أي القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب، وبين الحق والباطل، ويقال ميز الشيء، أي عزله عن سواه وفضله، أما في المعجم، فإن ميز الشيء بمعنى بدأه وفضله على مثله، وتميز القوم أي انفردوا، والميزة من التفرد والرفعة. (الشحي، 2019؛ أبوالعزم، 2013؛ مسعود، 1992). وورد المصطلح باللغة الإنجليزية "إكسلنس" إشارة إلى الاتقان والتفوق والإبداع. واستخدم المفهوم عند الإغريق للدلالة على أفضل الأحوال. ويشير العديد من الباحثين إلى أن التميز لا يعني فقط التفوق بل يمتد إلى مفهوم الاستمرار من أجل البقاء في المقدمة، ويمثل امتداداً 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، في كلمته ضمن مؤتمر القمة الحكومية 2013م في مقولته الشهيرة: "أنا وشعبي نعشق المركز الأول" (سلمان م.، 2018؛ البحصي، 2014).

أما الموظف المتميز فهو الفرد الذي يقوم بواجباته المهنية بأعلى مستويات الكفاءة والاتقان. ويمثل محوراً أساسياً لأي مؤسسة، لقدرة على تحقيق استراتيجيات المؤسسة ورؤاها، ورفع مستوى الكفاءة والانتاجية. حيث أصبح الموظف المتميز في العصر الحديث محور اهتمام أرباب العمل، وتتنافس المؤسسات الحديثة والمتعلمة في قدرتها على دعم وتعزيز قدرات موظفيها من خلال المشاركة في

المنافسات والجوائز المحلية والإقليمية والعالمية (زائيري، 2007؛ كافي، 2018). وقد عرّف خبراء التنمية البشرية الموظف المتميز على أنه الموظف المتفرد في أدائه وبمهارته في التعامل مع بيئة العمل بمقدار يفوق ويتعدى الواجبات الأساسية المدونة في بطاقة الوصف الوظيفي. ويمثل التميز الوظيفي قراراً ورغبةً ذاتيةً للموظف تنطلق من ذات الشخص، وتتأثر بالمحيط وبيئة العمل. وفي المنظمات الحديثة يسعى 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 الانتاجية وابتكار حلولاً جذرية ومتميزة بناءً على المفاهيم والمعرفة المخزونة في عقل الموظف المتميز. كما يتمتع الموظف المتميز بالقدرة على مواكبة المستجدات العالمية واستيعابها وربطها بالاحتياجات الوظيفية الأنية والمستقبلية بما يعود على التميز المؤسسي (النصيرات، 2018).

2.3 جوائز التميز الوظيفي في دولة الإمارات العربية المتحدة

أدت التطورات المتلاحقة التي عكبت الثورة الصناعية الرابعة وظهور التكنولوجيا والنظم الإدارية والتقنية الحديثة، إلى تغيرات 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. تعد دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول السابرة في طرح الجوائز في القطاع الحكومي، وقدمت خلال المدة الزمنية من 1995 إلى 2020 نماذج متنوعة ومميزة من برامج وجوائز التميز الوظيفي. ويشير مصطلح جائزة إلى منحة مادية أو عينية، تمنح للموظف المتميز نظير عمل متقن تفرد به عن زملائه، وتمنح الجائزة فرداً أو مع مجموعة من الزملاء. وهي تمثل تقدير رفيع المستوى يضيف شرفاً إلى سيرة الموظف ويؤهله إلى وضع مهني أفضل (سلمان م.، 2006). وتلجأ الحكومات المتقدمة والمؤسسات والشركات الرائدة لأسلوب دعم وتقدير الموظفين بمنحهم جائزة تشجيعية تقديراً لتفردهم في الأداء ومساهماتهم في رفع الانتاجية المؤسسية. وقد تميزت فترة التسعينيات من القرن العشرين باهتمام دولة الإمارات العربية المتحدة في الكوادر الوطنية باعتبارها 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، من أمثلة برامج والجوائز التميز:

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 - رعاها الله - لتستهدف الميدان التعليمي بمختلف شرائحه وفئاته في العام الدراسي 1995 - 1994م، وبذلك تمثل أول جائزة تربوية تستهدف الطلبة الفائزين في مدارس منطقة الشارقة التعليمية. وفي العام الدراسي 2002 - 2001م تطورت في 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. حفظه الله ورعا. لتستهدف 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 جائزة حمدان الأقرب في الجوائز التربوي إلى معايير الأنموذج الأوروبي للجودة الشاملة (EFQM). وفي عام 2003م ومع انتهاء فعاليات الدورة الخامسة عمت الجائزة على دول مجلس التعاون الخليجي في فئات الطالب المتميز والمعلم المتميز والمدرسة والإدارة المدرسية المتميزة. (جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، 2020).

2007م: جائزة خليفة التربوية: انطلقت الجائزة برعاية سامية من صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة - حفظه الله ورعاه. وبتوجيهات كريمة من سمو الشيخ محمد بن زايد ولي عهد أبو ظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة، 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 كافة مراحل، من خلال تكريم المتميزين والمبدعين في المجالات التربوية المختلفة. ورفع مستوى معايير قطاع التعليم في دولة الإمارات والوطن العربي بالاعتراف بجهود وإبداع جميع المساهمين البارزين في قطاع التعليم، سواء كانوا مواطنين أم مقيمين في الدولة (جائزة خليفة التربوية، 2020).

2.4 القيادة الإدارية

برز الاهتمام بمفاهيم القيادة وفنون التأثير في الآخرين في العصر الحديث، إلا أنه سلوك القائد والممارسات القيادية بدأت منذ أن خلقت البشرية، حيث ظهرت على مر العصور الحاجة إلى التنظيم والتنسيق بين الأطراف المعنية لدفع دفة العمل، ومتابعة الإنجاز، وتحقيق المصالح العامة وضبط القوانين في العمل الجمعي، والسعي إلى إدارة شؤون العمل في المؤسسات والأفراد وإرساء قواعد العدل والمساواة والحقوق والواجبات بين الأفراد والجماعات. وقد ورد في التاريخ القديم لدى الحضارات المصرية والصينية واليونانية والرومانية والعربية عن القادة الأكفاء، قبل أن يصل مفهوم القيادة إلى الفكر التقليدي الحديث. وتأسست أغلب مبادئ الإدارة التنظيمية الحديثة وطوّرت في ضوء المبادئ القديمة (السكرانة، 2019؛ دراكر، 2019).

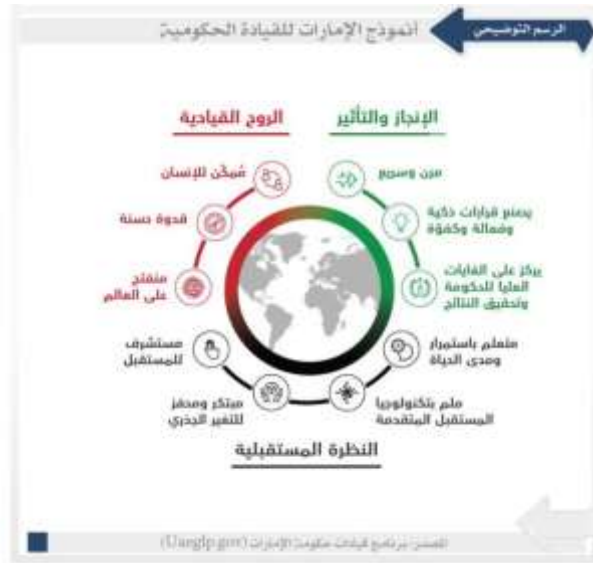
القيادة لغة: مصدر من الفعل قاد يقود قوداً والقود نقيض السوق، ويقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من الخلف. والانقياد يمثل الخضوع. (ابن منظور، محمد المصري الأفريقي، 1986). والقيادة اصطلاحاً: يعود إلى الفكر اليوناني واللاتيني، ويعني الإرشاد والتوجيه، من الفعل وجّه وأرشد. والقائد "ليد" يمثل شخصاً ذو قوة تأثير على الآخرين. أي أن هناك شخص يوجه وأشخاص يتقبلون توجيهه وينفذونه. قديماً 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 ذو سلطة قانونية تشريعية، يمارس من خلالها القائد جهوداً مضمّنة لمهمة في إدارة المرؤوسين والتأثير فيهم (القيوتي، 2013؛ البارودي، 2016؛ كول، 2014). وقد برز مفهوم القيادة المحفزة ورعاية مصالح العاملين وتقديرهم ومكافأتهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بعد أن كان

الاعتقاد أن القوة والتهديد سبباً للإنجاز وتحقيق غايات المؤسسة (كامب، 2000، صفحة 29، 30). واليوم يقاس تقدم الحكومات على مدى اهتمامها بتطوير القيادات وفق مناهج ومدارس معتمدة عالمياً (ماكجراث، 2019؛ Maxwell, 2019)

تعددت تعريفات القيادة بتعدد جهات نظر الكتاب 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؛ الهواري، 2014). 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 الانتاجية لدى الموظفين (كنعان، 1995؛ الهواري، 1982). 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 خمس 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. ويراهما العميان: "القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد" (العميان، 2018، صفحة 257). واعتبر بعض الباحثين القيادة نشاطاً ومسؤولية وشغف لبذل المزيد من العطاء؛ قبل أن تكون مهنة ووظيفة تُقلد لأشخاص محددين في المؤسسات (سينيك، 2016). واعتبرها الباحثين عملية مستمرة مستمدة من سمات شخصية القائد، يعرفها كل من ديفيد و آدرين أنها "خلق الظروف المناسبة للازدهار بشكل فردي وجماعي من أجل تحقيق أهداف مهمة" (بيندليتون و آدرين، 2019، صفحة 19).

2.6 أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية

أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في عام 2015 أنموذج قائد القرن 21 وطوره في عام 2018 إلى أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية. وقد طور الأنموذج وفق توجهات الحكومة بعد الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في القيادة الإدارية، للمساهمة في تحقيق أهداف رؤية الإمارات 2021، ومئوية الإمارات 2071، والاستعداد للاحتفال باليوبيل الذهبي لقيام الاتحاد (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2019). يتضمن الأنموذج محاور رئيسة تشمل سمات القائد الملهم في حكومية دولة الإمارات، وتتمثل في: الروح القيادية، والنظرة المستقبلية، والإنجاز والتأثير حيث يعبر بُعد الروح القيادية عن: القائد مُمكّن للإنسان، والقائد قدوة حسنة، والقائد منفتح على العالم. ويعبر بُعد النظرة المستقبلية عن: القائد الحكومي مستشرف للمستقبل، القائد الحكومي مبتكر ومحفز للتغيير القائد الحكومي ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة، والقائد الحكومي متعلم باستمرار ومدى الحياة. ويعبر بُعد الإنجاز والتأثير عن: القائد الحكومي يركز على الغايات العليا للحكومة، القائد الحكومي يصنع قرارات ذكية وفعالة، والقائد الحكومي مرن وسريع الاستجابة. ويهدف الأنموذج إلى تعزيز جهود حكومة الإمارات لمواكبة التوجهات العالمية في العمل الحكومي واستباق المتغيرات المستقبلية (برنامج قيادات حكومة الإمارات، 2019).



2.5 دافعية الإنجاز وتحقيق الذات

يمثل سلوك الإنسان وسماته الشخصية محور اهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وقد فسرت الدراسات والأبحاث سلوك البشر في مختلف المواقف الحياتية، وضمن الاهتمام بالقيادة الإدارية ومفاهيم الإدارة الفعالة؛ برز الاهتمام بالموظفين وأثر دوافعهم الذاتية ورغباتهم الفردية في نجاح المنظمات وزيادة الانتاجية المؤسسية. حيث استحوذت مفاهيم الدافعية الذاتية ودافعية الإنجاز 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. ويعتبر عالم النفس الأمريكي موراي أول من أشار إلى مصطلح دافعية الإنجاز، ومن ثم طورها ماكيلاند. حيث يرى ماكيلاند أن الدوافع تستثار من توقعات رسمها العقل البشري، ووضع لها أهدافاً سلوكية وممارسات فعلية، فالإنسان يسعى نحو تحقيق الأهداف التي سبق له أن عرف أنها تثير لذة لديه. وبالتالي تعتبر: "كل الدوافع متعلمة. فالاستثارة الوجدانية فطرية، ولكن التوقع مكتسب (موراي، 1988، ص 23). وقد توصل الباحثون في تجاربهم المتكررة إلى أن الدوافع متعلمة تعود إلى جملة الخبرات المكتسبة أثناء نمو الفرد في محيط أسرته وتفاعله مع أفراد المجتمع، وأن الأشخاص يتحفزون ذاتياً من خلال ثلاثة احتياجات رئيسية: احتياج الإنجاز، والنفوذ، والانتماء (ماكجراث وبايتس، 2019؛ بيرنز، 2018).

عرّف ماكيلاند دافعية الإنجاز أنها: "مظهر من مظاهر تطور الدوافع الغريزية، فالحاجة للإنجاز تبرز الطاقة الكامنة للنجاح والتفوق، وزيادة معدل الانتاج وحسن إدارة الأعمال وزيارة معدل الانتاج وإحساس الفرد بالنجاح والتفوق في مجال عمله" (الرابغي، 2015، صفحة 156). وهي: "حالة داخلية أو خارجية تحث الفرد نحو الوصول إلى هدف معين" (أبو جودة، 2019، صفحة 47). ووردت لدى منصور زاهي تعريف كل من ماريو وليام وروبرت، أنها "حالة حافز فكري ونفسي، والذي 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 باهيتها المادية والمعنوية" (زاهي، 2007، صفحة 63). وعرفها أتكسون أنها: "استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين" وعرفها روبينس أنها: "العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين". وعرفها

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 أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين". وعرفها ماسلو أنها: "خاصية ثابتة ومستمرة، ومتغيرة، ومركبة وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي" ذكره (مسغوني، تاويريت 2019، صفحة 294).

الخلاصة: بناء على ما ورد تؤكد النظريات العلمية في الفكر الإداري الحديث ودراسات الشخصية، أن الموارد البشرية تمثل الأصول لأي مؤسسة تطمح في النجاح وزيادة الانتاجية، وإن الاعتناء بشخص الفرد وتقديره بالتقدير الملائم لرغباته واحتياجاته ورفع معنوياته في العمل؛ يعد المدخل الأول لاستمرارية تفوق المؤسسة وزيادة أرباحها. حيث اعتبرت النظريات الحديثة الإنسان كائن عاطفي يتأثر بالمشاعر والانفعالات والتي من شأنها أن تزيد الانتاجية التنظيمية إذا ارتفع مؤشر رضاه المهني، كما ركزت على العلاقات غير الرسمية بين القائد والمرؤوسين كأساس لنجاح العمل. وترتبط معطيات هذه النظريات مع الدراسة الحالية في أربع نظريات: نظرية الإدارة العلمية، نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية السلوكية، ونظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات. وتتلاحم هذه النظريات في إيجاد العوامل المؤثرة على التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

المنهجية والإجراءات

3.1 مجتمع الدراسة والعينة:

يشكل مجتمع الدراسة الموظفين الفائزين بجوائز التميز الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة منذ العام 1995م الى العام 2020م وفق الجوائز المعتمدة في الدولة، والمحددة في الجدول: (3.1). وتكونت عينة الدراسة من (30%) من مجتمع الدراسة حيث مثلت (283) من مجموع المجتمع الأصلي (944) تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية المتجانسة لضمان تمثيل عادل ومتساوي للعينة من جميع الجوائز.

جدول (3.1): مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الفائزين في جوائز التميز الوظيفي

م	اسم البرنامج/ الجائزة	سنة التأسيس	رقم الدورة في العام 2020	الفئات المعنية	اجمالي الفائزين	عينة الدراسة
1	جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي	1995م	26	فئة الموظف الإداري/ المعلم/ الموجه/ الاختصاصي الاجتماعي/ أمين مصادر التعلم/ مدير النطاق/ رئيس مجلس...	321	96
2	جائزة حمدان بن راشد للأداء الحكومي المتميز	1998م	22	فئة الموظف الإداري/التربوي المبادر/ المعلم/ المعلم الفائق الموجه/ الاختصاصي الاجتماعي...	395	119
3	جائزة خليفة التربوية	2007	13	فئة المعلم المبدع/ المعلم التقني/ المعلم الواعد/ الإبداع في تدريس اللغة العربية	228	68
	الاجمالي	-	-	-	944	283

3.2 أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة المتمثلة في (الاستبانة) بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة والدراسات في القيادة، دافعية الإنجاز وتحقيق الذات، أدوار إدارات الجوائز وأثرها على تحقيق التميز الوظيفي، وتم صياغة الاستبانة بصورته الأولية من جزأين، الأول: للمعلومات العامة وتتمثل العوامل

الديموغرافية (الجهة المانحة للجائزة/ الفئة الوظيفية/ المستوى التعليمي/ سنوات الخبرة/ الجنس). والثاني: يتضمن (5) مجالات رئيسية تعبر عن متغيرات الدراسة، تنفرد عنها (10) محاور و(55) عبارة كما يوضح في الجدول: (3.2)

جدول (3.2): هيكل توزيع المتغيرات الفرعية ومفردات العبارات مع توضيح المصدر

نوع المتغير	نطاق المتغير	المحاور	عدد العبارات	مصدر العبارات
المتغير التابع	التمييز الوظيفي	-	5	أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية، معايير الموظف المتميز المعتمدة في منظومة التميز الحكومي والمؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة
المتغير المستقل	القيادة	الروح القيادية	5	أنموذج الإمارات للقيادة الحكومية (2018) أبعاد القيادة التحويلية لباس وأفيليو (1985)
		النظرة المستقبلية	5	
		الإنجاز والتأثير	5	
المتغير المستقل	ممارسات الموظف المتميز	الأداء والإنجاز	5	معايير الموظف المتميز المعتمدة في منظومة التميز الحكومي (2009) والمؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة (1988)
		المبادرة والابتكار	5	
		التعلم المستمر	5	
المتغير المؤثر داخلي	دافعية الانجاز وتحقيق الذات	دوافع داخلية	5	أبعاد الدوافع الداخلية والخارجية في نظرية دافعية الإنجاز لموراي وماكيلاند والنظرية السلوكية لعالم النفس ثورنديك
		دوافع خارجية	5	
المتغير المؤثر خارجي	جوائز التميز الوظيفي	أدوار إدارات الجوائز	5	عبارات من الخبرة المهنية للباحثة التي امتدت نحو عشرون عاماً في مجال التميز
		ملائمة معايير التميز	5	

وصيغت جميع عبارات الاستبانة صياغة إيجابية، باختيار الدرجة (1) لاستجابة المبحوثين "غير موافق بشدة"، وأعطى لكل فقرة الوزن النسبي (20%) مدرجاً على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة أهمية العبارة وفقاً لاستجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة. واختيار الدرجة (1) لاستجابة المبحوثين "غير موافق بشدة" وبالتالي يكون الوزن النسبي هو (20%) وهو يُعد مناسب مع الاستجابة، واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها وفقاً للمعادلة: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، وهذه القيمة تساوي طول الفئة. وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1.00 + 1.33 = 2.33)، ويكون المستوى المتوسط من (1.33 + 2.34 = 3.67)، والمستوى المرتفع من (3.68 - 5.00).

3.3 الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة في 2019م بطرح استطلاعات رأي حول أثر وأدوار القيادات تجاه تحفيز وتقدير جهود الموظفين المتميزين في الجهات الحكومية، وقامت الباحثة بطرح ثلاث أشكال من الاستطلاع لضمان تنوع فكر ومستويات المشاركين، وذلك على النحو الآتي:

الأول: مقابلات شخصية مع المختصين في مجال التميز الوظيفي ومجال برامج تطوير القيادات الحكومية شملت إدارتي جائزة خليفة التربوية وجائزة حمدان بن راشد آل مكتوم وإدارة جائزة الإمارات للموارد البشرية الحكومية خلال مايو، يونيو، ويوليو 2019م. (بلوق: مقابلة شخصية: 2019؛ العفيفي، مقابلة شخصية: 2019)

الثاني: صممت الباحثة استطلاعاً بعدد من الأسئلة أطلقها عبر منصة "جوجل" الإلكترونية لرصد انطباعات موظفي القطاع الحكومي من فئة الفائزين في الجوائز معتمداً على الأسئلة المفتوحة. شارك فيه (38) موظفاً من الجهات الحكومية من فئة الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي، وذلك خلال يوليو 2019، واستمر على مدى (14) يوماً. الثالث: صممت الباحثة استطلاع رأي إلكتروني لموظفي القطاع الحكومي بشكل عام، عبر تطبيق (قصة) في قناة التواصل الاجتماعي (insta@_excellence_mjs) وذلك في 10 يوليو 2019م. شارك فيه (53) شخصاً بمستويات ثقافية عامة، وجاءت النتائج أن نسبة (60%) يرون أن للقائد دور في دعم وتحفيز الموظفين للمشاركة في جوائز التميز، وأن نسبة (77%) يرون أن التحفيز الذاتي لدى الموظفين أكثر تأثيراً من التحفيز الخارجي. وقد بينت النتائج الاستطلاعية عن وجود فجوة بحثية بين حدوث التميز الوظيفي وبين أدوار القيادة والشغف الذاتي للموظف.

3.4 اختبار الصدق والثبات

أ- اختبار الصدق: صدق المحتوى (Content Validity): تم عرض أداة القياس على مجموعة من المحكمين من الأساتذة في الجامعات الإماراتية (جامعة الإمارات، جامعة الشارقة، جامعة عجمان، جامعة حمدان بن محمد الذكية) وجامعات خارج الدولة (جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الإمام سعود بن محمد) من ذوي الخبرة في المجال، بهدف التحقق من الصدق الظاهري للأداة وسلامة الصياغة اللغوية، وانتفاء الفقرات للمبدأ الذي درجت تحته. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل الاستبانة. باعتبار آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى الأداة وملاءمة فقراتها وتنوعها.

ب- لضمان ثبات الأداة والتحقق من دقته واتساق فقراته، قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من خارج العينة الأصل، مكونة من (50) موظف، للتحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) حيث يقصد بها إيجاد قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية ومدى ترابط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاستبانة وكذلك ارتباط كل فقرة أو محور مع الاستبانة ككل، وقد بين التحليل نتائج مقبولة لأغراض الدراسة (الجدول: 3.3) تتراوح بين: (0.802) للقيادة، و(0.869) لدافعية الإنجاز وتحقيق الذات، و(0.825) لممارسات الموظف المتميز، و(0.822) لجوائز التميز الوظيفي. حيث يفترض أن تتجاوز قيم معاملات ألفا كرونباخ عن (0.70) كما أشار إليه (Hair et al., 2010).

جدول (3.3): هيكل توزيع المتغيرات الفرعية ومفردات العبارات مع توضيح المصدر

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة	15	0.802
دوافع الإنجاز وتحقيق الذات	10	0.869
ممارسات الموظف المتميز	15	0.825
جوائز التميز الوظيفي	10	0.822

3.5 المعالجة الإحصائية

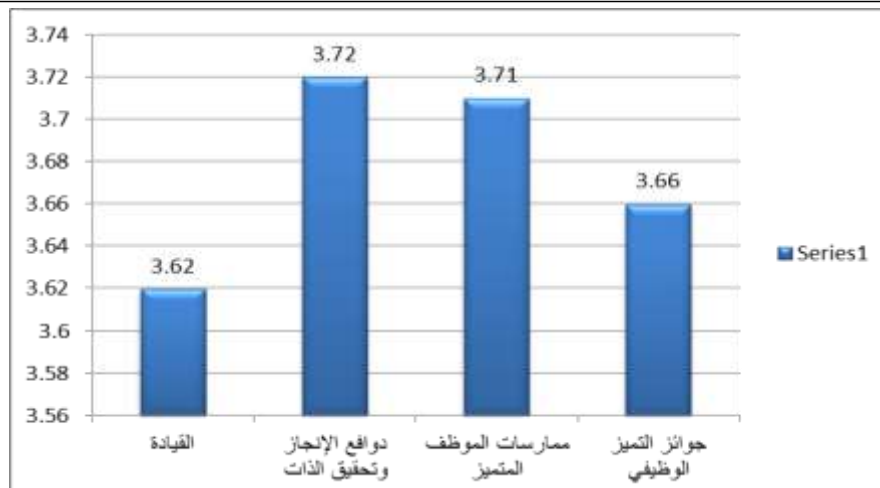
قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) واعتمدت مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) إضافة إلى معامل الالتواء والنقطة لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً من عدمه. كما قامت الباحثة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صدق الأداة، وتحليل الانحدار لفحص العلاقة المباشرة بين المتغيرات، وباعتبار مستوى الدلالة عند ($P < 0.05$).

توصلت نتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة عن أثر القيادات على الموظفين المتميزين في وزارة التربية والتعليم تعزي حصولهم على جوائز التميز الوظيفي وفق أبعاد نموذج الإمارات للقيادة الحكومية: الروح القيادية، النظرة المستقبلية، التأثير والإنجاز، وأثر دوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين المتميزين تعزي حصولهم على جوائز التميز الوظيفي وفق أبعاد الدوافع الداخلية والخارجية، وأثر ممارسات الموظفين المتميزين تعزي حصوله على جوائز التميز الوظيفي وفق معايير التميز المعتمدة: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر، وأخيراً أثر برامج وجوائز التميز التربوية على الموظفين المتميزين تعزي حصولهم على جوائز التميز الوظيفي وفق أبعاد: أدوار إدارات الجوائز، ملائمة معايير التميز. وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات بعد معالجتها وفق الأسئلة البحثية تأثيراً مرتفعاً في المتوسط العام بلغ (3.68)، ومتفاوت في الأبعاد التفصيلية، وذلك على النحو الآتي (الجدول: 4.1) و (الشكل: 4.1):

جدول (4.1): المتوسطات السحابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين في عينة الدراسة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
1	الروح القيادية	3.65	3.62	الرابع	متوسط
	النظرة المستقبلية	3.58			
	التأثير والإنجاز	3.63			
2	دوافع الإنجاز وتحقيق الذات	3.75	3.72	الأول	مرتفع
	الدوافع الخارجية	3.69			
3	ممارسات الموظف المتميز	3.69	3.71	الثاني	مرتفع
	المبادرة والابتكار	3.73			
	التعلم المستمر	3.71			
4	جوائز التميز الوظيفي	3.68	3.66	الثالث	متوسط
	معايير التنافس	3.64			
	المتوسط العام	3.68	-	-	مرتفع

الشكل (4.1): المتوسطات السحابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين في عينة الدراسة



أولاً: تأثير القيادات على التميز الوظيفي وفق أبعاد نموذج الإمارات للقيادة الحكومية: بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير متوسط أقرب إلى المرتفع لتأثير القيادة على تميز الموظفين المشاركين في جائزة خليفة التربوية وحمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي، حيث يتراوح المستوى المرتفع مداه ما بين (3.68-5.00) وبلغت قيم المتوسط الإجمالي للمتوسط الحسابي والمتوسط الإجمالي للانحراف المعياري لأدوار القيادة على تعزيز التميز الوظيفي (3.62) و(1.14) على التوالي. وأظهرت النتائج التفصيلية لأبعاد القيادة: (3.65) للروح القيادية، (3.58) للنظرة المستقبلية، (3.63) للتأثير والإنجاز.

ثانياً: تأثير دوافع الإنجاز وتحقيق الذات وفق أبعاد الدوافع الداخلية والخارجية في نظرية دافعية الإنجاز لموراي وماكيلاند والنظرية السلوكية لعالم النفس ثورنديك: بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير مرتفع لدوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين المتميزين تسهم بشكل من الأشكال في حصولهم على جوائز التميز الوظيفي المتمثلة في جائزة خليفة التربوية وحمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي. وبلغت قيم المتوسط الإجمالي للمتوسط الحسابي والمتوسط الإجمالي للانحراف المعياري لدوافع الإنجاز وتحقيق الذات على تعزيز التميز الوظيفي (3.72) و(1.07) على التوالي. وأظهرت النتائج التفصيلية لأبعاد الدوافع الداخلية (3.75) وبلغت لأبعاد الدوافع الخارجية (3.69).

ثالثاً: تأثير ممارسات الموظف المتميز وفق معايير الموظف المتميز المعتمدة في منظومة التميز الحكومي في دولة الإمارات ومعايير المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة: وقد أظهرت النتائج تأثير مرتفع لممارسات الموظف المتميز تسهم في حصول الموظفين على جوائز التميز الوظيفي المتمثلة في جائزة خليفة التربوية وحمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي. وبلغت قيم المتوسط الإجمالي للمتوسط الحسابي والمتوسط الإجمالي للانحراف المعياري لممارسات الموظف المتميز على تعزيز التميز الوظيفي (3.71) و(1.02) على التوالي. وأظهرت النتائج التفصيلية لمعايير التميز الوظيفي: (3.69) لمعيار الأداء والإنجاز، (3.73) لمعيار المبادرة والابتكار، و(3.71) المعيار التعلم المستمر.

رابعاً: تأثير برامج وجوائز التميز الوظيفي وفق أدوار إدارات التميز ومعايير التنافس في الجوائز: وقد أظهرت النتائج تأثير متوسط أقرب إلى المرتفع لتأثير برامج التميز على تعزيز مشاركة المتميزين في منافسات التميز وحصولهم على الجوائز. وبلغت قيم المتوسط الإجمالي للمتوسط الحسابي والمتوسط الإجمالي للانحراف المعياري لأدوار القيادة على تعزيز التميز الوظيفي (3.66) و(1.12) على التوالي. وأظهرت النتائج التفصيلية لأدوار إدارات الجوائز: (3.68) وتعتبر عن قيمة مرتفعة، بينما بلغت (3.64) لمعايير التنافس وتعتبر عن قيمة متوسطة.

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

تهدف الدراسة قياس أثر أدوار القيادة ودافعية الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي وأثر ممارسات الموظف وأدوار برامج وجوائز التميز على تحقيق التميز الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أظهرت نتائج المتوسط العام لأبعاد الدراسة تأثيراً متوسطاً بلغ (3.68)، ومتفاوتاً في الأبعاد التفصيلية. وذلك على النحو الآتي:

تشير نتائج البعد الأول (القيادة) إلى تأثير متوسط، واحتل بذلك الترتيب الرابع. بينما أظهرت في النتائج التفصيلية لأبعاد القيادة، ارتفاع نسبي لبعد الروح القيادية لدى القيادات ووضوح متوسط إلى الأدوار المنوطة المتمثلة في التحفيز والتشجيع وتبادل الخبرات وتعزيز مفاهيم السعادة والإيجابية والتسامح في بيئة العمل وتبني قدرات الموظفين

المتميزين. وأن هناك تعدد الأدوار القيادية ما بين النظرة المستقبلية ووضع الخطط الاستراتيجية وتبني مفاهيم الابتكار والتجديد في بيئة العمل، من شأنه أن يضع التحفيز والتشجيع ضمن الأولويات الثانوية للقائد. وقد جاءت نتائج البعد الثاني (دافعية الإنجاز وتحقيق الذات) مرتفعة، واحتلت الترتيب الأول في تأثيرها على التميز الوظيفي، ويفسر ذلك أن هناك رغبة ذاتية وطموح وشغف يدفع بالمتميزين للمشاركة في منافسات التميز وحصد الجوائز، كما بينت نتائج الدوافع الخارجية أن الموظفين يتأثرون بمحيط العمل ودعم وتقدير القيادة، وأن الظروف المحيطة من شأنها أن تؤثر على أدائهم سلباً أو إيجاباً، وترتبط هذه الجزئية بما ورد في نتائج أبعاد الروح القيادية. أما البعد الثالث (ممارسات الموظف المتميز) فقد أظهرت تأثيراً مرتفعاً، واحتلت الترتيب الثاني في تأثيرها على التميز الوظيفي، ويفسر ذلك أن هناك ثقة لدى الموظفين المتميزين في أدائهم وإنجازاتهم، ويتمتعون بروح المبادرة في العمل وتقديم مقترحات تطويرية، ويحرصون على تنمية وتطوير قدراتهم من خلال التدريب والاطلاع على الممارسات الناجحة.

وتشير نتائج البعد الرابع (جوائز التميز الوظيفي) إلى تأثير متوسط، بينما أظهرت في النتائج التفصيلية للبعد الرابع تأثيراً مرتفعاً لأدوار إدارات الجوائز ومتوسطاً لملائمة معايير التنافس، ويفسر ذلك أن برامج وجوائز التميز الوظيفي تلعب دوراً مرتفعاً مهماً في تشجيع المتميزين للمشاركة في منافساتها، وتعد ورش تأهيلية وتدريبية حول فئاتها ومعاييرها، ويتمتع بقدر من المصداقية في نتائجها بناء على تحليل نتائج العينة، بينما تحتاج معايير التنافس إلى المزيد من التوضيح والتفسير الواقعية والملائمة لظروف العمل الحكومي، وصياغة آليات واضحة لتوثيق الانجازات إلكترونياً.

وترى الباحثة أن نتائج الدراسة بشكل عام تعكس الاستعداد الشخصي للموظف المتميز ودوافعه الذاتية لتحقيق أهداف التميز وممارساته المهنية، وذلك وفق ما ورد في نظرية دافعية الإنجاز وتحقيق الذات لموراي وماكيلاد، ومن ثم تأتي أدوار القيادة وأدوار إدارات التميز. كما ويشير ذلك إلى أن برامج التميز تمثل عناصر داعمة لدفع الموظف المتميز الطموح لنيل جوائز التميز الوظيفي وتقوم بأدوار تأهيلية لدعم المتميزين في وزارة التربية والتعليم. بينما القيادة تمارس أدوار متعددة ويمثل دعم الموظفين المتميزين وتحفيزهم واحدة من عدة أدوار ولا يمثل الأولوية الأولى للقائد. وذلك ما يتناقض جزئياً مع نظريات الإدارة والنظرية السلوكية التي تعتبر القائد المؤثر الأول في تحفيز ودعم الموظفين.

وتتوافق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة السلوك القيادي للمشرفين في التعامل مع المعلمين، التي طبقت على المشرفين في التربية والتعليم بمديرية التربية لولاية مستغانم في الجزائر. حيث أظهرت أن القيادات من المشرفين التربويين يتبعون أسلوب قيادي متوسط، وأن مستوى التفاوت بين المشرفين يعود للاجتهادات الشخصية (عبدالله م.، 2015). ودراسة تأثير الصفات القيادية للمديرين العموميين على تحفيز الموظفين في اسطنبول، أظهرت نتائجها أنه لا يوجد أثر كبير للمدير الموهوب على تحفيز الموظفين في ظل قيود العمل (Apak, 2015). وأظهرت نتائج دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ليست كبيرة وأن مستوى الدافعية الخارجية أعلى من الدافعية الداخلية، ويفسر ذلك حاجة الموظفين للدعم والتشجيع من قبل المسؤولين والقيادات (الخياط، 2017). كما أجريت دراسة حول فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية بولاية المسيلة بالجزائر أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الإدارية يسهم في تحقيق التميز الوظيفي، وإن امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الفردية يسهم في تحقيق التميز الوظيفي بنسبة بلغت (73.30%) (خريشي، 2019). بينما أظهرت دراسة درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس

الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، توافر السمات القيادية لمديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة لكافة أبعاد القيادة التحويلية بلغ متوسطها (75.20%) وعزت الباحثة النتيجة لحسن العلاقات بين المدراء والمعلمين والاهتمام بأفكار وتوجهاتهم، وحرص المدراء على تطوير وتنمية ذواتهم وتجنب الأساليب الروتينية في قيادة العمل (عبدالعال، 2016). وكذلك أظهرت دراسة أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء عن وجود أثر إيجابي للقيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء، ووجود أثر إيجابي للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في زيادة المعرفة الضمنية لدى الموظفين دون المعرفة الظاهرة (عطاء، 2017). ودراسة النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى الطاقم الإداري، أي أنه كلما زاد نمط السلوك القيادي الديمقراطي كلما ارتفعت دافعية الإنجاز (حسين، 2017). أما دراسة: التميز التشغيلي المستدام في المنظمات: وجهة نظر تكاملية، فقد تبنت الدراسة نموذجاً لاستدامة التميز التشغيلي باعتبار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للتميز التشغيلي. أظهرت النتائج فاعلية برامج التميز الوظيفي في نجاح المبادرات قصيرة المدى، ولكنها لم تبين نجاحها على المدى البعيد، مما يستدل إلى غياب عنصر الاستدامة في التميز التشغيلي في المنظمة (Sony, 2019).

5.2 التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

وزارة التربية والتعليم:

توصى الباحثة وزارة التربية والتعليم بوضع سياسات التعزيز والتحفيز والتمكين ورعاية المتميزين في الأداء المهني، وتأهيل وتدريب المتميزين على آلية المشاركة في الجوائز والمنافسات المحلية والعالمية، وتشكيل فرق عمل مساندة لرعاية المتميزين وتمكينهم في إعداد ملفات المشاركة، وفرق متخصصة لشرح معايير التنافس والتقييم الدوري للمتميزين. كما توصى بربط التميز بالأهداف الفردية للموظفين والقيادات في الوزارة في مجال منفصل ما بين حاصل على جائزة ومؤهل موظف متميز، وإجراء التقييم الدوري للفئات المعنية: المتميزين الفائزين، المنسقين، المتميزين من غير الفائزين، للوقوف على نقاط القوة وفرص التحسين في أداء فرق العمل على الجوائز.

القيادات في الوزارة:

توصى الباحثة قيادات الوزارة بتطبيق سياسة التعزيز والتمكين لرعاية المتميزين في الأداء المهني، والعمل على تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه المتميزين للمشاركة في منافسات التميز، ونقل وتبادل الخبرات بين الفائزين في الإدارة، وتعميم التجارب الناجحة والمتميزة للفائزين على المستويات كافة.

إدارات الجوائز:

توصى الباحثة 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 دورياً، وتشكيل رابطة للمتميزين للاستفادة من خبراتهم المهنية، 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 العام للجائزة

المتميزين الفائزين في الجوائز:

توصى الباحثة المتميزين الحرص على نقل الخبرات والتبادل المعرفي مع زملاء العمل من داخل المؤسسة وخارجها، والتقييم الدوري للأداء للوقوف على نقاط القوة وفرص التحسين، والحرص على التطوير والتعلم المستمر ومواكبة المستجدات ذات العلاقة بالوظيفة.

المراجع:

- ابن منظور، محمد المصري الأفريقي. (1986). لسان العرب - المجلد العاشر 2010. بيروت: دار صادر.
- إبراهيم مسغوني، ونور الدين تاويريت. (2019). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية واثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين - دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية بولاية الوادي. مجلة العلوم النفسية والتربوية 5 (3). 2019 (288-305).
- أحمد الشحي. (2019). إدارة المواد البشرية والأداء في القطاع الحكومي بين الحاضر والمستقبل. الإمارات: دبي: JustCreative.
- أحمد حسنين. (2019). القيادة الأخلاقية وبناء قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية. الأردن: عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- إدوارد ج. موراي. (2017). الدافعية والإنفعال. (أحمد عبدالعزيز سلامة، المترجمون) دولة الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- أمل العفيفي - جائزة خليفة التربوية، مقابلة شخصية: يوليو 2019
- النصيرات، أ. ع. (2018, 06 26). مفهوم التميز. Retrieved 02 02, 2020, from <https://edara.com/Article/details/5235>
- بيتر ف. دراكر. (2011). أساسيات بيتر دراكر. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- ج. أ. كول. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق. سوريا: دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- جيرجن آبلو. (2017). القيادة لتحقيق السعادة - أدوات وممارسات تحفيز فرق العمل. تأليف مجموعة من الكتاب، عبقرية القادة وسعادة الآخرين. الإمارات: دبي: دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- جيمس ماكجراث، و بوب بايتس. (2019). الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية استخدامها. مكتبة جرير.
- حسن بوزناق. (2020). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي بصيدال. أطروحة لنيل درجة الدكتوراة في علوم التسيير - تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات. الجزائر: جامعة باتنة الحاج لخضر.
- خالد بن محمد الرباعي. (2015). عادات العقل ودافعية الإنجاز. مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- خولة بلوق - جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، مقابلة شخصية: تاريخ يونيو 2019
- خولة عبدالعال. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية: غير منشور. الجامعة الإسلامية: غزة.
- دلال الجريدة، و نهاية الجازية. (2015). دور جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين في مديرية البادية الشمالية الغربية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (21)، العدد (4).
- دي كامب. (2000). مدير القرن 21. المملكة العربية السعودية: الرياض: مكتبة الشقري.
- ديفيد بيندليتون، و فورنهام آراين. (2019). كل ما ترغب معرفته عن القيادة. (عاصم سيد، المترجمون) القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زينب بوهنة، و مريم بالهادي. (2014). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- سيد الهواري. (1982). الإدارة الأصور والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- سيد الهواري. (2014). القائد التحويلي وتغيير المستقبل. السعودية: الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- سيمون سينيك. (2016). القادة يؤثرون فيؤثرون (القيادة فن التأثير في الآخرين). الإمارات: دبي: دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- شانناتال بيرنز. (2018). التحفيز الفوري - الحقيقة المدهشة وراء ما يحفز الأداء الأفضل. مكتبة جرير.
- شذى عطاء. (2017). أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية. رسالة دكتوراة غير منشورة - مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- صياحي الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التيسير. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- عبد المعطي البحيسي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة ميدانية على الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: جامعة الأزهر.
- عبدالغفار حنفي. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبدالغني أبوالعزم. (2013). معجم الغني الزاهر. القاهرة: دار الغني للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- فيصل خربشي. (2019). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- قابن حسين. (2017). النمط القيادي للمدراء وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الطاقم الإداري في المركبات الرياضية - بولاية جيجل. جامعة حمد بوضياف بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة حمد بوضياف بالمسيلة.
- ماجد الخياط. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة تطبيقية مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للإبحاث للعلوم الإنسانية: الأردن - المجلد (31) العدد (08) 2017.
- محمد بن راشد آل مكتوم. (2018). قصتي. الإمارات العربية المتحدة - دبي: إكسبلورر للنشر والتوزيع.
- محمد زائيري. (2007). التميز في الأداء - دليل عملي. (هاني ولیم، المترجمون) الإمارات: دبي: مركز التعريب والنشر: الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة.
- محمد قاسم القريوتي. (2013). مقدمة في الإدارة العامة. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- محمود العميان. (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مسكين عبدالله. (2015). السلوك القيادي لدى المشرفين التربويين في التعامل مع المعلمين - دراسة استطلاعية للمشرفين في التربية والتعليم بمديرية التربية لولاية مستغانم. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية العدد (15). جامعة وهران: الجزائر.
- مصطفى يوسف كافي. (2018). إدارة المواهب البشرية في المنظمات. الجزائر: ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع الكتب.
- منال البارودي. (2016). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

منصور بن زاهي. (2007). الشعور بالاعتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات. جامعة منتوري- قسنطينة - علم النفس وتسيير الموارد البشرية. الجزائر.

منى جواد سلمان. (2018). الحوكمة في ضوء نماذج التميز المؤسسي. الشارقة: مكتبة الجامعة .

منى سلمان. (2006). فنون التوثيق ومهاراته- دليل المتميزين في توثيق الأداء المهني المقدم للجوائز التربوية. الإمارات: مكتبة دبي للتوزيع.

ياسر كداو. (2016). إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق. دبي: دار الكتب.

يحي جاسر أبوجودة. (2019). الذكاء الاجتماعي ودافعية الإنجاز. (عمان- الجامعة الأردنية، المحرر) المملكة الأردنية الهاشمية: دار زهدي للنشر والتوزيع.

مواقع الانترنت

قاموس المعاني، نت (2010). الدافعية :
<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D9%1%D8%B9%D9%8A%D8%A9/>

استراتيجية الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2016). Retrieved 06 13, 2020, from <https://www.fahr.gov.ae>

مجلة صدی الموارد البشرية. (01 11, 2017). تاريخ الاسترداد 06 13, 2020, من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية- مجلة شهرية العدد (7): www.fahr.gov.ae

مجلة صدی الموارد البشرية. (2018). تاريخ الاسترداد 03 08, 2020, من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - مجلة شهرية العدد (91): www.fahr.gov.ae

مؤسسة الشباب الدولية. تاريخ الاسترداد 02 07, 2020 : <https://www.iyfnet.org/search/site>

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (17 10, 2019). تاريخ الاسترداد 02 02, 2020, من عن الهيئة:
<https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/about-fahr/about-fahr.aspx>

برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي (2019). Retrieved 10 01, 2019, from <https://www.skgep.gov.ae/>

قاموس المعاني (2019). Retrieved 5 5, 2019, from <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9/>

منظومة التميز الحكومي (2019). Retrieved 10 01, 2019, from <https://www.skgep.gov.ae/>

وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل (2019). Retrieved 01 13, 2019, from [الإمارات: https://www.mocaf.gov.ae](https://www.mocaf.gov.ae)

- . (2020). Retrieved 02 02, 2020, from جائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي
<https://sharjahaward.shj.ae>
- . (2020). Retrieved 02 02, 2020, from جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز
<http://ha.ae>
- . (2020). Retrieved 02 02, 2020, from <https://khaward.ae> جائزة خليفة التربوية

References:

- Abdul Ghaffar Hanafi (2010). Organizational behavior and human resource management. Egypt: *Alexandria: University House*. (in Arabic)
- Abdul Muti Al-Buhaisi (2014). The role of empowering workers in achieving institutional excellence. Field study on technical quantities in the governorates of the Gaza Strip - Master of Business Administration thesis. Palestine: *Al-Azhar University*. (in Arabic)
- Abdul-Ghani Abu Al-Azm. (2013). The Dictionary of the Rich Al Zahir. Cairo: *Dar Al-Ghani for Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Ahmed Al Shehhi (2019). Managing human resources and performance in the government sector between the present and the future. UAE: Dubai: *JustCreative*. (in Arabic)
- Ahmed Hassanein (2019). Ethical leadership and building second-grade leaders in Arab organizations. Jordan: Amman: *Al-Yazouri Scientific House for Publication and Distribution*. (in Arabic)
- Al Ghufli, A. A. (2012). Implementation of Business Excellence Model: A Case Study of UAE Public Sector Organisation. The University of Manchester (United Kingdom).
- Ali Al-Salami (2001). Human Resource Management. Cairo: *Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Alqaydi, E. S. (2015). Investigating the Factors of the Police Force Culture That Influence the Maintenance of the EFQM Excellence Model within the United Arab Emirates. *Al-Fikr Al-Shurti*, 78(1867), 1-117.
- Amal Al-Afifi- Khalifa Award for Education, personal interview: July 2019. (in Arabic)
- Apak, S., & Gümüş, S. (2015). A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 368-377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.384>
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of leadership style on employee performance (A Case study on a private organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 112-130.
- Chantal Burns (2018). Instant Motivation - The surprising truth behind what drives better performance. *Jarir Library*. (in Arabic)
- Chaza Attaa (2017). The impact of strategic leadership and knowledge in achieving performance excellence in Sudanese telecom companies. Unpublished PhD Thesis - Introduction to the Ph.D. degree in Business administration. *The University of Sciences and technology: Sudan*. (in Arabic)
- D. Camp (2000). The Leader of the 21st Century. Kingdom of Saudi Arabia: Riyadh: *Al-Shakari Library*. (in Arabic)

- Dalal Al-Jarida and Nihaya Al-Jaziya (2015). The role of the Queen Rania Al Abdullah's Award for Distinguished Teacher in improving the educational performance of teachers in the northwestern Badia district. *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 21(4). (in Arabic)
- David Pendleton and Fornham Adrien (2019). All you need to know about driving. (Assem Sayed, the translators) Cairo - Egypt: *The Arab Group for Training and Publishing*. (in Arabic)
- Edward J. Murray (2017). Motivation and emotion. (Ahmed Abdulaziz Salama, translators) State of Kuwait: *Al-Falah Library for Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Faisal Kharbashi (2019). The effectiveness of the job performance of human resources management and its role in achieving the distinguished performance of individuals in the sports organization. *Unpublished master thesis. Algeria: University of Mohamed Boudiaf of Masila*. (in Arabic)
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576-587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>
- Hamad Qasim Al-Qaryouti (2013). Introduction to Public Administration. Kuwait: *Al Falah Library for Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Hassan Bouznak (2020). Modern management of competencies in the organization as an entry point to achieve competitive advantage - A case study of the industrial complex in Sidon. Thesis for a PhD in Management Sciences - Specialization in Applied Economics and Organization Management. Algeria: *University of Batna El Hadj Lakhdar*. (in Arabic)
- Ibn Manzour, Muhammad Al-Masry Al-Africi (1986). *Lisan Al Arab - Volume 10*. 2010. Beirut: *Dar Sader*.(in Arabic)
- Ibrahim Massghony, Nouredin Tauryt (2019). The leadership styles of primary school principals and their effect on the motivation of teachers' achievement - a field study in primary schools in the state of the valley. *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 3(5), 288-305. (in Arabic)
- J.A. Cole (2014). Management in theory and practice. Syria: *Dar Al Farqad for printing, publishing and distribution*. (in Arabic)
- James McGrath and Bob Bates (2019). The Little Book of Big Management Theories and and their use. *Jarir Library*. (in Arabic)
- Jorj and Abelo (2017). Happiness Leadership - Tools and practices of employee motivation. Author of a group of writers, the genius of leaders and the happiness of others. Emirates: Dubai: *Kandil House for Printing, Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Kassem, R., Ajmal, M. M., & Khan, M. (2017). The relationship between organizational culture and business excellence: Case study from United Arab Emirates. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (732-751). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1913-3.ch035>
- Khalid bin Mohammed Al-Rabghi (2015). Habits of mind and achievement motivation. *Debono Center for Thought Teaching Methods*. (in Arabic)

- Khawla Abdel-Aal (2016). The degree of availability of transformational leadership traits among secondary school principals in Gaza governorate and their relationship to the professional affiliation level of their teachers. Thesis for a master's degree in the Foundations of Education - Educational Administration: Unpublished. *Islamic University of Gaza*. (in Arabic)
- Khawla Bahloq. Hamdan Bin Rashid Al Maktoum Award for Distinguished Academic Performance, Personal Interview: June 2019. (in Arabic)
- Mahmoud Al-Amian (2018). Organizational behavior in business organizations. Jordan: *Wael Publishing and Distribution House*. (in Arabic)
- Majid Al-Khayyat (2017). The relationship between job enrichment and work motivation for employees at Al-Balqa Applied University: An applied survey study of university center employees. *An-Najah University Research Journal for the Humanities*: Jordan – 31(8). (in Arabic)
- Manal Al-Baroudi (2016). The distinguished leader and the secrets of leadership creativity. Cairo: *Arab Group for Training and Publishing*. (in Arabic)
- Mansour bin Zahi (2007). The feeling of job alienation and its relationship to achievement motivation among the middle tiers of the hydrocarbon sector. Mentouri University - Constantine - *Psychology and Human Resources Management*. Algeria. (in Arabic)
- Maxwell, J. C. (2019). *Developing the Leader within You 2.0*. jarir bookstore.
- Meskin Abdullah (2015). Leadership behavior of educational supervisors in dealing with teachers - an exploratory study of supervisors in education in the Directorate of Education in Mostaganem State. *Laboratory of developing psychological and educational practices*, issue (15). University of Wahran: Algeria. (in Arabic)
- Mohamed Zairi (2007). Excellence in Performance - A Practical Guide. (Hani William, the translators) UAE: Dubai: *Arabization and Publishing Center: The Electronic College of Total Quality*. (in Arabic)
- Mohammed bin Rashid Al Maktoum (2018). *my story*. United Arab Emirates - Dubai: *Explorer Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Mona Jawad Salman (2018). Governance in light of models of institutional excellence. Sharjah: *University Library*. (in Arabic)
- Mona Salman (2006). Documentation Arts and Its Skills - A guide for the distinguished in documenting professional performance presented for educational awards. Emirates: *Dubai Library for Distribution*. (in Arabic)
- Mustafa Youssef Kafi (2018). Managing human talent in organizations. Algeria: *Alpha Documentation Publishing, Import and Distribution of Books*. (in Arabic)
- Peter F. Drucker (2011). Basics of Peter Drucker. Beirut: *Lebanon Library Publishers*. (in Arabic)
- Qaben Hussein (2017). The leadership style of managers and its relationship to the achievement motivation of the administrative staff in sports vehicles - Jijel state. *Hamad Boudiaf University in M'sila. Unpublished master's thesis - Hamad Boudiaf University, M'sila*. (in Arabic)
- Sayahi El-Akhdar (2018). The role of transformational leadership in achieving organizational excellence in the economic institution. PhD thesis in Management Sciences. Algeria: *University of Mohamed Boudiaf of Masila*. (in Arabic)
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25, (3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>

- Simon Scenic (2016). Leaders influence (leadership is the art of influencing others). Emirates: Dubai: *Kandil House for Printing, Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Sony, M. and Naik, S. (2019). Six Sigma with C-K theory for innovations in operational excellence: a case study, *Benchmarking: An International Journal*, 26 (7), pp. 2105-2121. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2018-0241>
- Syed Al-Hawari (1982). Graphic management and scientific foundations. Cairo: *Ain Shams Library*. (in Arabic)
- Syed Al-Hawari (2014). Transformational Leader and Future Changing. Saudi Arabia: Riyadh: *Cordoba House for Publishing and Distribution*. (in Arabic)
- Yasser Kadaw (2016). Human resource management between theory and practice. Dubai: *House of Books*. (in Arabic)
- Yoshio Kondo (2005). Human motivation is an essential factor in management. Emirates: Dubai: *Center for Arabization and Publishing at the Electronic College of Total Quality*. (in Arabic)
- Zainab Bouhna, and Maryam Bel Hadi (2014). Managing human resources in economic institutions. Algeria: *Ministry of Higher Education and Scientific Research*. (in Arabic)