

The role of the administrative leadership in raising the motivation to work among the employees and its impact on the distinction of institutional performance in the General Administration of Education in Al-Jawf region

Amani Turki Aied AL-Mufarj

General Administration of Education in Al-Jawf region || Ministry of Education || KSA

Abstract: The aim of the research is to identify the role of administrative leadership in raising motivation to work among employees and its impact on the excellence of institutional performance in teaching Al-Jouf, and the descriptive analytical approach and the questionnaire were used as a research tool, and the questionnaire consisted of (65) paragraphs distributed on two axes, and was applied to (210) Singles, which varied between (leader, teacher, educational supervisor, administrative assistant).

And after analyzing the data statistically, the results came as follows: The statistical indicators showed that the degree to which leaders practiced their role in raising the motivation to work among the employees from the employees' point of view was a degree of agreement, and the average responses ranged between (3.40- 4.19).

Among the most prominent phrases in the approval rate: The administrative leadership encourages employees to perform work well, the administrative leadership supports the professional growth of its employees.

The research reached a set of recommendations, the most prominent of which are: Providing professional development opportunities for leaderships by providing quality internal and external training programs aimed at enhancing leadership skills to suit contemporary changes and challenges. Improving the preparation of second-grade leaderships programs and developing their leadership and creativity skills. Utilizing the proposed procedural methodology prepared by the researcher based on the (Claire) model to design motivation to work.

Keywords: Management leadership- motivation to work- institutional excellence.

دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف

أماني تركي المفرج

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في تعليم الجوف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت الاستبانة من (65) فقرة موزعة على محورين، وطبقت على (210) مفردة تنوعت ما بين (قائد، معلم، مشرف تربوي، مساعد إداري).

وبعد تحليل البيانات إحصائياً جاءت النتائج كالتالي: أوضحت المؤشرات الإحصائية أن درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظر الموظفين كانت بدرجة موافق وتراوح متوسط الاستجابات ما بين (3.40 – 4.19)، حيث جاء مجال المحور الأول " المثابرة " بمتوسط بلغ (4.20)، وجاء المجال الثاني " الطموح " بمتوسط بلغ (4.19)، وجاء المجال الثالث " المنافسة " بمتوسط بلغ (3.40).

بمتوسط بلغ (4.10)، وجاء المجال الثالث "الثقة بالنفس" بمتوسط بلغ (4.19) وأخيراً جاء مجال المحور الخامس الاستقلالية بمتوسط بلغ (4.12). ومن أبرز العبارات في نسبة الموافقة: تشجع القيادة الإدارية الموظفين على أداء العمل بإتقان، تدعم القيادة الإدارية النمو المهني لموظفيها، تنمي القيادة الإدارية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إثارة الدافعية للعمل لدى الموظف وبين تحقيق التميز المؤسسي، ومن أبرز العبارات في نسبة الموافقة: تحرص القيادة الإدارية على نشر ثقافة التميز في مؤسستها، تجعل القيادة الإدارية معايير التميز هدفاً استراتيجياً لها.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: توفير فرص التنمية المهنية للقيادات من خلال تقديم برامج تدريبية نوعية داخلية وخارجية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية بحيث تتناسب مع المتغيرات والتحديات المعاصرة. تجويد برامج إعداد قيادات الصف الثاني وتنمية مهاراتهم القيادية والإبداعية. الاستفادة من المنهجية الإجرائية المقترحة التي أعدها الباحثة استناداً إلى نموذج (كبير) لتصميم الدافعية للعمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - الدافعية للعمل - التميز المؤسسي.

المقدمة

تتعدد المشاكل وتنوع التحديات التي تعترض المنظمات التعليمية فتحد من فاعليتها وتضعف من جودة مخرجاتها، وتقف عائقاً أمام تحقيق أهدافها. وتختلف وتتباين هذه المشكلات وبالتالي أساليب حلها وكذلك القائمين على حلها حسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماطهم. ومما لا شك فيه أن للقيادة دوراً هاماً في معالجة تلك المشاكل ومواجهة التحديات، فكلما كانت قدرة الفرد على القيادة أعلى كلما زادت قدرته على التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وقد ذكر كنعان (2009) أبرز المشاكل وأهم التحديات التي تواجه الإدارة في الكثير من المنظمات والتي تنعكس أثارها السلبية على جودة الأداء، بعضها إدارية: مثل المركزية الشديدة، قصور نظم المعلومات والتقييم والرقابة، والبيروقراطية وتباين الإجراءات. وبعضها بيئية: مثل غموض وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجيا في مجال الإدارة، والاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات بدلاً من الاستعانة بالأساليب الكمية التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة. وبعضها إنسانية نابعة من وضع القيادات الإدارية: مثل عدم توفر الكوادر القيادية ذات الكفاءة، ونقص المعرفة والثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات، وغيرها الكثير.

وتعد مشكلة تدني دافعية الموظف نحو العمل أحد أبرز المشاكل التي تواجه المنظمات التعليمية في الآونة الأخيرة ومما لا شك فيه أن الموظف هو عصب نجاح أي منظمة وعماد كل تغيير ونماء وتنمية. لذا كان لا بد للقائد من الاهتمام بهم وتهيئة أفضل الظروف التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، حيث أن من الخبرات الهامة لكل قائد أن يكون ملماً بدوافع الموظفين التي تحفزهم وتحركهم نحو بذل الجهد والعطاء، وتحديد مصادر الضغوط التي يتعرض لها الموظف سواءً ما كان يتعلق منها بمتطلبات العمل أو العوامل الشخصية الخاصة بالفرد نفسه، والعمل على معالجتها حتى لا يفقد الموظف القدرة على الإبداع والابتكار.

إن وجود دافع عند الفرد شيء أساسي في عمليتي التعلم والعمل. ومعنى هذا أن الدافع هو المحرك الرئيسي وراء أوجه النشاط المختلفة التي يكسب الفرد عن طريقها أشياء جديدة أو يعدل عن طريقها سلوكه أو بمعنى آخر هو المحرك الرئيسي وراء عمليتي التعلم والعمل. فالدافع هو الذي يوجه سلوك الكائن الحي في هذه المواقف نحو عمل هذه الاستجابة أو تلك حتى يصل إلى الاستجابة التي ترضيه وتنتهي في الوقت نفسه المشكلة القائمة. أما إذا لم يوفق الكائن الحي إلى مثل هذه الاستجابة، فإنه يظل يواجه مشكلة إرضاء الدافع الموجود، أو بمعنى آخر تظل المشكلة قائمة (محمود، 2003).

وقد ذكر العيسوي (1992) أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في مستوى أداء الفرد: فيجب أن يمتلك القدرة على القيام بهذا العمل، ويجب توفر الأداة أو الأدوات أو الأجهزة اللازمة للقيام بهذا العمل، وأخيراً يجب توفر الدافع أو الباعث أو الحافز على أداء العمل. فإذا تم اختيار الأفراد الصالحين على أساس ما لديهم من القدرات والاستعدادات والميول والذكاء العام وسماتهم الشخصية، وإذا توفر لهم التدريب الكافي والمناسب وإذا زودناهم بما يلزمهم من الامكانيات المادية والبشرية وإذا توفرت الدافعية لديهم كان الأداء جيداً. ولقد عبّر كثيراً عن هذه العلاقة بين الأداء والدافعية motivation على النحو الآتي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية. Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

وترى الباحثة أن القيادة تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين لديها، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن العامل الأساسي الذي يفسر كفاءة أي منظمة وتميزها هو أسلوب القيادة الذي تنتهجه. ويعد القائد في أي منظمة محط الأمل وحجز الزاوية لأنه يتعامل مع أفراد لهم دوافعهم وميولهم واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية وخصائصهم، ولهم آمالهم وطموحاتهم ومشاكلهم. ويرى العيسوي (1992) أنه على أساس دور القيادة يتحدد كم الانتاج وجودته، وترتفع وتنخفض الروح المعنوية لدى الموظفين، ويزداد شعورهم بالرضا عن أعمالهم وتقل نسب التغيب والتمارض والتمرد، وتتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، ويسود جو تغلب عليه العلاقات الإنسانية والروح الديمقراطية.

وفي تاريخ الفكر الإداري ركزت المفاهيم الإدارية التقليدية على الاهتمام بالقدرة الإنتاجية للموظف وأغفلت كافة النواحي الاجتماعية والنفسية له. في حين كان للمدارس الفكرية الحديثة المتمثلة بدور العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية دور كبير في تطوير وتحديث المفاهيم التقليدية ونظرتها إلى العنصر البشري والتعامل معه على أساس أنه إنسان له مشاعر وأحاسيس. اهتمت المدرسة التقليدية بالحوافز المادية فقط لدفع العاملين نحو مزيد من الجهد والعطاء في حين ركزت المدارس الحديثة على الحوافز المعنوية، وأثبتت أنها أكثر فاعلية من الحوافز المادية ومع ذلك لم تقلل من أهمية الحوافز المادية (القاسم، 2010).

وقد ذكر الحميدان (1999) في وصفه للإدارة الناجحة بأنها هي التي تضع التنافس معياراً أو ميداناً لإيجاد روح الانتماء والإبداع وذكاء التسابق نحو التجديد والإنتاج عن طريق خطابات الشكر والثناء، وتقديم الحوافز العينية المختلفة، حتى لا تخمد روح الاندفاع الإيجابي.

ولقد ذكر الخرشة، الزريقات، ونور (2013) أن الآن تحرص غالبية المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي. وأصبحت الحاجة لذلك مطلباً ملحاً ومهماً، ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات، لمحاولة إجراء تغيرات جوهرية، وتوجهات حديثة من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات. والتميز يتحقق بتوظيف موارد وكفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال، نادرة ودائمة، وعليه فإن الصياغة الصريحة والضمنية لاستراتيجيات المنظمات ينبغي أن تتجه نحو الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات، وهو ما يتطلب تحديد أفضل الاستثمارات، والبحث عن طرق لاستثمارها بصفة كاملة (الحبيب والجيلاني، 2009).

والحقيقة أن هناك كثيراً من الدراسات تناولت موضوع الدافعية للتعليم، إلا أنه لا تزال الدراسات -على حد علم الباحثة- قليلة فيما يتعلق في أثر الدافعية أو الدوافع على العمل والإنتاج في المجالات المهنية لذا جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع لأهميته. كما أن هذه الدراسة تدرس العلاقة بين ارتفاع مستوى الدافعية في العمل لدى الموظفين وبين تحقيق التميز المؤسسي. أملين أن نوفق في وضع المعايير والأسس العامة لعلاج مشكلة البحث على أسس علمية ابتغاء تطوير القيادة الإدارية الحديثة بما يتناسب وأهمية دورها في تحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

ذكر الصباح، دياب، وميمني، وآخرون (2019) أن ظاهرة تدني الدافعية من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإنجازات وتؤدي إلى تضائل أهم العوامل التي ترتقي بالأداء. هناك عدد من المؤشرات التي تلعب دوراً في تراجع المعنويات وانخفاض مستوى الدافعية، منها ما يرتبط بالأوضاع الاقتصادية، طول الوقت وعبء العمل المتزايد، عدم التقدير، عدم الشعور بالأمان في العمل، ضعف الأجور، كما تقع مشاكل المعنويات وانخفاض الدافعية في بعض الأحيان بسبب سوء أو ضعف القيادة التي غالباً ما تفتقد للرؤية والذكاء (Martin,2005). يرى البعض عن مشكلة التذمر الوظيفي إنما هي مشكلة قيادة أساساً، فالرئيس بإمكانه أن يدفع مرؤوسيه إلى تقديم أقصى إنتاجية ممكنة ورئيس آخر يحبط مرؤوسيه ويجعلهم أفراداً غير منتجين.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظرهم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين إثارة دافعية الموظف للعمل وتحقيق التميز المؤسسي؟
- 3- ما الإجراءات المقترحة لتطوير دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد درجة ممارسة القيادة لدورها في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظرهم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.
- 2- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق التميز المؤسسي.
- 3- تقديم إجراءات مقترحة لتطوير دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في:

1. يقدم هذا البحث منهجية إجرائية مرتكزة على نموذج أركس ((ARCS لتصميم دافعية الأداء، والذي يمكن أن تستفيد منه الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف وغيرها من المنظمات.
2. قد يؤثر هذا البحث بشكل إيجابي على القيادات الإدارية من خلال إقناعهم بأهمية تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم للعمل كأساس للإبداع والتميز.
3. يكتسب هذا البحث أهمية في كونه يبرز أهمية إدارة القيادات كأحد أساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات من أجل ضمان الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية.
4. مساعدة صانعي القرار في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف في أهمية اختيار القيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية من خلال توضيح دورها في تحقيق التميز المؤسسي.

5. قد يتيح هذا البحث المجال لاستحداث برامج ذات فاعلية قائمة على إثارة الدافعية لدى الموظف للعمل من خلال توفير إطار مرجعي وتقديم بعض الإجراءات المقترحة.
6. تقصي الواقع الحالي لدرجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين.
7. يتوافق هذا البحث مع الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم والتي تصب في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على رفع المستوى النوعي لأداء إدارات التعليم وتقديم الدعم اللازم.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك في تحقيق التميز المؤسسي، في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.
- الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف بلغ عددها (210) موظفاً من مجتمع البحث (معلم، قائد، مشرف تربوي، مساعد إداري).
- الحد المكاني: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1440/1441هـ.

مصطلحات الدراسة

- القيادة الإدارية: عرفها كنعان (2010) بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري. وتعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة (الصباب، وآخرون، 2019).
- وتعرف إجرائياً بأنها الجهود المبذولة من قبل القيادة والتي تساهم في تنشيط المرؤوسين وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى التميز.
- الدافعية للعمل: يعرف لعلاوي (2011) الدافعية بأنها الدافعية عبارة عن طاقة داخلية مكتسبة، ومركبة، وهي صيرورة نفسو- فيزيولوجية تعمل على تحرير وصيانة وتوجيه سلوك ما، لتحقيق هدف معين، وإشباع حاجات ورغبات ما، أو توقيف سلوك آخر، فهي ما يعطي للفرد الطاقة اللازمة للتحرك في بيئته.
- وتعرف إجرائياً بأنها القوة التي تحرك الموظف لبذل الجهد برضى وقناعة منه وتجعله يقبل على العمل برغبة وصدق.
- التميز المؤسسي: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الضالعين، 2010).
- كما عرفها السلمي (2000) بأنها حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنها نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة في كافة المؤسسة.
- وتعرف إجرائياً بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أعلى معايير الجودة، وإظهار فائق في العمل وإيجاد أفكار جديدة بطريقة متفردة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

القيادة الإدارية:

من الأمور المهمة والمؤثرة في أي عمل إداري أو تنظيمي نمط وروح القيادة. ويمكن القول إن العامل الأساسي الذي يفسر كفاءة المنظمة ويقودها إلى أعلى درجات الجودة والتميز في الأداء هو أسلوب الإدارة، فالقائد هو العضو والمفصل الأكثر أهمية في أي منظمة.

- مفهوم القيادة الإدارية

تعد القيادة أحد أركان النجاح في تميز المنظمات وتحقيق أهدافها، كما يُعد القادة منطلق التحفيز والدعم لكافة العاملين بالمنظمة، والتأثير عليهم وقيادتهم للوصول إلى الرؤية المستقبلية التي تنشدها المنظمة (الألمعي، 2019). وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوة، 2001). ويعرف الكعبي (2014) القيادة الإدارية بأنها مجموعة من المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويعرفها كنعان (2009) بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. وترى الباحثة من خلال اطلاعها على تعريفات القيادة الإدارية أن التأثير شرط أساسي لابد من توافره لوجود القيادة. وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في رؤوسيه، ومن أهم هذه الوسائل كما ذكرها كنعان (2009):

1. قوة التأثير القائمة على الإثابة (Reward Power): حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
2. قوة التأثير القائمة على الإكراه ((Coercive Power: وهذه الوسيلة تعتمد على استخدام المدير لسلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد.
3. قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Reference Power): وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات رؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهات نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.
4. قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert Power): فتزداد قدرة المدير على التأثير في رؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
5. قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (Legitimate Power): وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات رؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

أسس القيادة الإدارية

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفيه، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين. أما الأسس فهي:

- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج (محمد، 2013).

مصادر القوة في القيادة الإدارية

- يذكر إدريس (2019) أهم مصادر القوة التي يستمد منها القائد الإداري تأثيره على المرؤوسين، كالتالي:
1. السلطة الشرعية (النظامية): وهي السلطة الممنوحة للمدير بحكم المنصب الإداري في التنظيم. ويستطيع المدير من خلالها إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير لتحقيق الإنجاز المطلوب.
 2. منح المكافأة أو حججها: يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين من خلال منح المكافأة للمرؤوسين أو حججها بحيث يقوم بمكافأة السلوك المرغوب كزيادة مرتب، أو منح علاوة استثنائية. كما يمكن للقائد حججها عن المرؤوسين غير الملتزمين بالسلوكيات المطلوبة.
 3. الخبرة والمهارة: يستطيع القائد أن يؤثر على مرؤوسيه من خلال خبراته ومهاراته القيادية. وتمتع القائد الإداري بهذه الخبرة يعطي المرؤوس انطباعاً بأن الرئيس قادر على التصدي للمشاكل الطارئة واتخاذ القرارات القوية تجاهها.
 4. التأثير الشخصي (الإعجاب): إن إعجاب المرؤوسين بالقائد وحيمهم له يكون إحدى مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
 5. الإكراه والضغط: قد يلجأ الرئيس إلى التأثير على المرؤوسين من خلال إجبارهم على القيام بالأعمال خوفاً من العقاب واللوم. إلا أن هذه الطريقة في التأثير قد تؤدي إلى تغيير في سلوك المرؤوسين على المدى البعيد. كما أن المبالغة في اتخاذ هذه القوة يؤدي إلى نتائج عكسية.
- توصل "رالف ستوجديل" من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً إدارياً ناجحاً، جاءت كالتالي:
1. المقدرة (Capacity): وتتضمن الذكاء،طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، والعدالة.
 2. مهارة الإنجاز (Responsibility): وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
 3. روح المشاركة (Participation): وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، والقدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.
 4. المكانة الاجتماعية (Status): وتتطلب أن يكون القائد محبوباً سواءً داخل التنظيم أو خارجه.
 5. القدرة على تفهم الموقف (Situation): وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم.

ثانياً: الدافعية للعمل

مفهوم الدافعية للعمل

من المهارات الهامة للقائد أن يكون ملماً بدوافع الموظفين التي تحفزهم وتحركهم من أجل تطوير الأداء وتحسينه والوصول إلى أعلى مستوى من الكفاية والكفاءة والجودة. إذ تعمل الدافعية على جمع الطاقة اللازمة

لممارسة نشاط ما، مما يؤدي إلى تنشيط سلوك الفرد ودفعه إلى القيام بعمل من أجل إزالة التوتر وإعادة الجسم إلى الاتزان السابق (الداهري، 2005).

المروءسون هم مصدر الثروة، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في: (القدرات، والمهارات، والكفاءات، والخبرات)، وبالتالي فهم أعلى أصل مستدام، وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيها والاستفادة المثلى من تلك الخصائص، ومنطقياً إذا كان العاملون متعلمين بشكل جيد، وأفضل تدريباً فمن المرجح أن تحصل المنظمة على مزيد من الإنتاجية والاستفادات التنظيمية (Mahmood & Azhar, 2015).

أنواع الدوافع

يذكر محمود (2003) أن هناك نوعين رئيسيين من الدوافع، دوافع تنشأ عن حاجات الجسم بوظائفه العضوية والفسولوجية كالحاجة إلى الطعام والماء وإلى تجنب البرد والحر والألم. وهذا النوع من الدوافع لا يتعلمها الفرد أو يكتسبها ولكنها موجودة فيه بالفطرة. وهناك دوافع أو حاجات تأتي نتيجة نمو الفرد واتصالاته بالآخرين واحتكاكه بظروف الحياة العامة وما تفتضيه هذه الظروف، مثل الحاجة إلى التقدير الاجتماعي وإلى النجاح والشعور بالأمن..إلى غير ذلك. ويطلق على النوع الأول من الدوافع في العادة الدوافع الأولية أو الفسولوجية، والنوع الثاني الدوافع الثانوية أو الاجتماعية المكتسبة.

وقد صنف Joh M.Keller (2010) الدوافع الاجتماعية أو المكتسبة إلى دوافع داخلية وخارجية ورأى أهمية التمييز بينهما. فالدوافع الداخلية هي تلك التي ليس لها أي مكافأة ظاهرة سوى النشاط نفسه. أي أن الأفراد ذوي الدافعية الداخلية يقومون بمهامهم فقط لأجل الرضا الذاتي الذي يترتب على إنجازها. ومن ناحية أخرى فإن الأفراد ذوي الدافعية الخارجية يقومون بمهامهم لأجل المكافآت التي تتبعها لا الرضا والسعادة بتحقيقها. قد تكون المهام ذات الدافعية الداخلية والخارجية ممتعة، ولكن هذا ليس السبب الرئيس للقيام بها. يتعهد الأفراد بالقيام بالنشاطات ذات الدافعية الخارجية لكونها تتضمن قيمة مساعدة بمعنى أنها خطوات ضرورية لتحقيق أهداف رئيسة. وهكذا، فإن النشاطات ذات الدافعية الداخلية تُرى على أنها نهايات بذاتها بينما تعد النشاطات ذات الدوافع الخارجية وسائل لإتمام هذه النهايات.

ويذكر الزهراني (2005) أن مسألة الدافع كانت مثار جدل ونقاش في أوساط العمل الإداري في أمريكا في السبعين عاماً المنصرمة. وكان هناك اتجاهان متناقضان وذكر دوغلاس ماك جريجوري في العام 1960م هذين الاتجاهين بالنظرية (س) والنظرية (ص). وتقوم النظرية (س) على الافتراضات التالية:

1. لدى الشخص العادي كراهية فطرية للعمل ويتجنبه بقدر الإمكان.
2. نسبة لهذه الكراهية للعمل، فإن معظم الناس يجب إجبارهم وتهديدهم وتوجيههم بالعقاب والردع من أجل إرغامهم على العمل.
3. لدى الشخص العادي طموح بسيط جداً ويفضل التوجيه والإرشاد فهو يرغب في تجنب المسؤولية ويعد الأمان والضمان الوظيفي أفضل قيمة لديه. لإدارة وتوجيه هؤلاء الأشخاص بفاعلية من الضروري استخدام التهديد والردع والعقاب.

أما النظرية (ص) فتقوم على الافتراضات التالية:

1. يماثل العمل الذهني والبدني في طبيعته اللعب والراحة.
2. السيطرة الخارجية أو أسلوب التهديد والردع ليسا الوحيدين لحث الناس على العمل، لأن معظم الناس يوجهون أنفسهم ويسيطرون عليها من أجل تحقيق أهدافهم.

3. إن الالتزام تجاه هذه الأهداف مكافأته هي تحقيق هذه الأهداف.
4. يتعلم الشخص العادي، في ظل ظروف جيدة، مثل القبول والمسؤولية.
5. القدرة على التخيل على مستوى عالٍ، والقدرة الإبداعية الجيدة في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية تعد قدرات يشترك فيها كل الناس.
6. في ظل ظروف المجتمع الصناعي الحديث فإن القدرات والتطورات الذكائية والفكرية للشخص العادي يتم استخدامها في نطاق ضيق. ولحث ودفع هؤلاء الأشخاص على العمل يجب على الإدارة اكتشاف وإيجاد وسائل جيدة لاكتشاف القدرات الكامنة لدى الموظفين.
- وترى الباحثة أنه من الضروري أن يولي القائد اهتماماً بالغاً بأنواع الدوافع لكي يساعده ذلك في تصميم نموذج الدافعية المناسب لكل موظف داخل المنظمة. وهي الاستراتيجية التي يتبعها القائد في تحفيز جهود الموظفين لإحداث تغيير إيجابي.
- إن تحفيز الأفراد يعني الإحساس بأهميتهم، وعندما يحفز القائد أفرادهم، تتحول المنظمة إلى ما يشبه مواد كيميائية تتفاعل وتتناغم على نحو مدهش، فتتضاعف الإنجازات وتتوالى النجاحات. بالتحفيز يمكن للقائد أن يصنع فريقاً يفوقه في الكفاءة والأداء. (الأكرمي، 2017).

أساليب إثارة الدافعية للعمل

1. التحفيز: وهي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر عما كان يبذله غيرهم. وفرق العلماء بين الدافعية والحوافز، فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني، وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة في حين أن الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين (إدريس، 2013).
- وترى الباحثة ضرورة هذا العنصر فكثير من الموظفين يفتقد الثقة في النفس على الرغم من امتلاكه العديد من المواهب وهنا يأتي دور القائد في البحث والتفتيش عن كوامن الموظفين وقدراتهم بل وإبداعاتهم التي قد تكون متوارية أو لا يدركها الموظف نفسه.
2. المفاضلة على قدر العطاء: أن يكون التقدير وما يستتبعه من حوافز ومعطيات على أساس الإنتاجية والعطاء، بقطع النظر عن مرتبة الموظف أو حتى درجته العلمية. فهذا المحك يجعل الجميع على قدم المساواة لجهة التثمين العلمي، وهذا الأسلوب ولا ريب يستنفر قدرات وطاقات الموظفين، ويندكها لأعلى مدارج العطاء (الزامل، 2014).
3. التمييز بين الموظفين (العمل بمبدأ الفروق الفردية): لكل موظف إمكانيات وقدرات وسلوكيات وعطاءات وربما انفعالات وسمات يتفرد بها عن غيره، فإذا تساوت المعاملة إن سلباً وإن إيجاباً، أضحى المدير غير منصف. لذا لا بد للمدير من تفعيل قدرات موظفيه على قاعدة استيعابه وتفهمه لهم، فمنهم من يحتاج إلى دورات تدريبية ومنهم من يحتاج إلى ترقية أو علاوة، وآخر يستحق مكافأة أو حتى خطاب شكر، بغية استدرا واستيلاء مزيد من العطاء والإبداع وتنشيط القدرات وإذكائها بل واستدامتها، وعلى الضفة الأخرى معاقبة المتسيبين، ويقصد به هنا العقاب الإيجابي الذي يستدعي ويستثير قدرات الموظف التي قد تكون كامنه، فلا يوجد موظف عديم القدرات بالمطلق لذا لا بد من الاستثارة الإيجابية (الزامل، 2014).
4. تكريس المنافسة الحميدة: المنافسة الخلاقة تجعل الموظفين يبذلون قصارى جهدهم، ورفع سقف الإنتاجية إلى أعلى مستوى

5. الوضوح والشفافية: إن الوضوح والمصارحة أساس نجاح المدير، لذا من الضرورة المصدقية في القول والعمل، والنأي عن المحسوبيات والمناطقية المقيتة ومكاشفة الموظف بأريحية بعيداً عن المجاملات أو التسويق والمماطلة، فالموظف قد يستاء بمواجهته بأمر يتعلق بتقصيره أو إهماله، لكنه سوف يستدرك أن مديره على حق، وتالياً يعيد حساباته مع نفسه، واستتباعاً تغيير سيرته (الزامل، 2014).
6. أنسنة الإدارة: والتي تتمثل في العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والتنظيم، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
7. تحديد الحقوق والواجبات: أي وضعها بشكل واضح بحيث يعرف كل موظف ماله من حقوق وما عليه من واجبات، وبذلك تسهل مسألته، فيثاب إن أحسن، ويجازى إن أساء (الأشعري، 2012).

نموذج كليز لتصميم الدافعية في الأداء (ARCS)

نموذج كليز من النماذج التي ركزت على تعزيز الدافعية لدى المتعلمين. ويشتمل نموذج التصميم التحفيزي على أربعة أبعاد هي: الانتباه، والصلة، والرضا، والثقة. (Keller, 2014; Keller, 2010)

يعد نموذج كليز لتصميم التحفيزي ARCS أحد أهم النماذج التي تعني بتعزيز الدافعية، من خلال تقديم مجموعة من الطرائق التحفيزية التي تتوافق مع خصائص الفئة المستهدفة واحتياجاتهم ويشمل على أربعة أبعاد وهي: الانتباه، والصلة، والرضا، والثقة. ولقد سعت الباحثة من خلال هذا البحث إلى تكييف نموذج (كليز) لتصميم التحفيزي ARCS لتصميم نموذج يهتم بزيادة الدافعية لدى المرؤوسين في بيئة العمل.

ثالثاً: التميز المؤسسي

يوصف التميز المؤسسي بأنه حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت المتميزة والتي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات. وقد ساهم تميز المؤسسات وجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع من خلال السعي لخلق ثقافة الإشارك والحيارة والتمكين، والتحسين، وتجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني، وصياغة مسار مستقبلي لتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها، والتخلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة، إضافة إلى تبني ثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة، والالتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل (المقرن، 2019).

وتحرص وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على الاهتمام الجاد بالتعليم وجعله جزءاً لا يتجزأ من سياستها، فحظي بالكثير من العناية والاهتمام. ومع رؤية المملكة 2030 ازداد الاهتمام بالتعليم وبُذلت العديد من الجهود من أجل إحداث الجودة في العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم. وجعلت التميز المؤسسي أحد فروع أهم جائزة في التعليم وهي جائزة التعليم للتميز.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز (الرشايدة، 2008).

ويذكر أبو جمعة (2016) بأن التميز يعكس تفرد وتفوق المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسرة بشكل متوازن.

خصائص التميز المؤسسي:

ذكرت المقرن (2019) خصائص التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز (EFQM) والتي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية منشأة فيما يلي:

1. القيمة المضافة للمتعاملين Adding Value For Customers: تقوم المؤسسات المتميزة بصفة منتظمة بتقديم القيمة المضافة للمتعاملين من خلال تفهمها وتوقعها وتلبيتها للاحتياجات والتوقعات والفرص. وهذا يكون بحسن التواصل مع المتعاملين، ودراسة حالاتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم من المؤسسة، ومعرفة الأولوية المطلوبة من المؤسسة مع عملائها وزبائنهم.

2. خلق مستقبل مستدام Creating Sustainable Future: تؤثر المؤسسات المتميزة بصورة إيجابية على العالم الذي حولها، بواسطة تحسين أدائه، ودفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام، وتحسين البيئة والظروف الاجتماعية في المجتمعات التي تتواصل معها. ويكون هذا بوضوح استراتيجيتها المؤسسة عبر خططها ووضوح رؤيتها ورسالتها، ووضوح مؤشرات النجاح ومؤشرات الأداء بتقييم دائم ودقيق.

3. تطوير القدرة المؤسسية Developing Organizational Capability: تطور المؤسسة المتميزة قدراتها بواسطة إدارة التغيير بفاعلية داخل وخارج حدودها المؤسسية. وذلك عبر الدورات والمؤتمرات والحوارات المتواصلة التي تسهم في تطوير القدرة المؤسسية عبر التالي:

- توضيح رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها للعاملين وللجهد منهم على وجه الخصوص.
- رسم خطوط القناعة لدى العاملين بضرورة التطوير.
- التحفيز المستمر.

4. دعم الإبداع والابتكار Harnessing Creativity and Innovation: تولد المؤسسات المتميزة قيماً مضافة بصورة متزايدة، من خلال الارتقاء بمستوى الأداء عن طريق التحسين المستمر، وتحفيز الإبداع بواسطة دعم الابتكار لكافة المعنيين. ويعد دعم الإبداع والابتكار عاملاً مهماً في زيادة حماس العاملين للعطاء والإيجابية في عملهم، فدعم الإبداع والابتكار هو تقدير واعتبار إنساني حضاري وراقٍ للعامل المبدع.

نماذج التميز المؤسسي

- أولاً: نموذج Deming يعتبر الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، والذي أنشأته اليابان عام 1951 م. يقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية Kaizen في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي. وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية هي: التوجه، والدعم، والتنفيذ، والنتائج.
- ثانياً: نموذج مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية: أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية أنموذج مالكوم عام 1987 م. يقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية: القيادة ذات الرؤية، والتميز المستمد من رغبة المتعاملين، والتعلم التنظيمي والشخصي، وقيمة العاملين والشركاء، والخفة والمرونة التنظيمية، والتركيز على المستقبل، والإدارة لتحقيق الإبداع، والإدارة بالواقع، والمسؤولية العامة والمواطنة، والتركيز على النتائج وخلق القيمة، وأخيراً انتهاز منهج النظم.

- ثالثاً: أنموذج التميز الأوربي: أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM هذا النموذج عام 1991هـ. ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية: التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة، والتركيز على العميل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق، وتنمية الأفراد ومشاركتهم، والاستمرار في التعلم والإبداع والتحسين، وتنمية وتطوير الشراكات، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية.
- رابعاً: أنموذج التميز الأسترالي: أنشأت منظمة المعايير الدولية الأسترالية أنموذج التميز الأسترالي عام 2002م. ويقوم الأنموذج على مفاهيم التميز التالية: القيادة من خلال القدوة والمثل، تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية قدرات الأفراد، وتنمية ثقافة المنظمة، وتحسين الأداء، والسلوك الأخلاقي اتجاه المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وأخيراً التركيز على استمرارية النتائج والقيم والمخرجات.
- أنموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز: انطلق البرنامج عام 1997م، وفي عام 2003 م تم تحديث الأنموذج وأصبح الأنموذج المعدل مقتبساً من أنموذج التميز الأوربي وبمعايير الرئيسة وقيمها الكمية.
- أنموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي: يهدف النموذج إلى إحداث نقله نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق، والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة، وتوليد ثقافة التميز التي ترتكز على أسس عالمية للممارسات المثلى (أبو جمعة، 2016).

وفي المملكة العربية السعودية طبقت وزارة التعليم برنامج التقييم الذاتي كمنطلق مهم لتحقيق ثقافة العمل المؤسسي، واستدراك المنعطفات الإدارية السلبية التي تؤدي إلى تدهور الأداء وضعفه، بالرجوع إلى أفضل الممارسات العالمية وقد تم اختيار معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM). كما وأطلقت وزارة التعليم في عام 1430/1431هـ جائزة وزارة التعليم للتميز لعدة فئات كان منها الإدارة التعليمية، والتي تهدف إلى تحفيز الميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة والتفوق العلمي وتكريم المبدعين والمتميزين علمياً وتربوياً وإدارياً، ونشر ثقافة التميز والعمل للإتقان.

ثانياً- الدراسات السابقة

تم عرض عدد من البحوث والدراسات السابقة وفقاً لمحاور البحث الحالي وهي: القيادة الإدارية، الدافعية للعمل، التميز المؤسسي، جاءت كالتالي:

1. القيادة الإدارية:
- دراسة العجمي (2019) بعنوان: دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني. وتكون مجتمع الدراسة من (٨٠٠) موظفاً تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (٢٨٣) موظفاً. تم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وجاءت النتائج كالتالي: عينة الدراسة موافقة بدرجة (متوسطة) على جميع أبعاد واقع القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي في مستشفى الحرس الوطني. عينة الدراسة موافقون بدرجة (كبيرة) على بعد الالتزام العاطفي، وعلى بعد الالتزام المستمر، بينما جاءت موافقه عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) على بعد الالتزام الدائم. عينة الدراسة موافقة بدرجة (متوسطة) على بعد المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية عند القيام بدورها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى الحرس الوطني. عينة الدراسة موافقة بدرجة (متوسطة) على الوسائل المتبعة للتغلب على

المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية عند القيام بدورها في تعزيز الالتزام التنظيمي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية في مستشفى الحرس الوطني، ضرورة العمل على دعم وتعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي في مستشفى الحرس الوطني من وجهة نظر العاملين.

- دراسة جمعة واخرون (2012) هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري في عينة مؤلفة من القيادات العليا في جامعات ديالى البالغ عددهم (60)، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية وتحقيق الإبداع الإداري، وقد اوصت الدراسة بضرورة اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة وضرورة التعرف على الأساليب الإدارية وممارستها للتأثير في المرؤوسين.

2. الدافعية للعمل والإنجاز:

- دراسة الخياط (2017) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من الجنسين تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم تطبيق مقياسين الأول لقياس عناصر الإثراء الوظيفي، والثاني لقياس الدافعية للعمل. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة، وأن مستوى الدافعية الخارجية للعمل كان أعلى من مستوى الدافعية الداخلية. وقد أوصى الباحث بإجراء العديد من الدراسات التي تسهم في زيادة توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين.

- دراسة سميرات ومقابلة (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة بلغت (1620) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، أن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً حيث بلغ (3.49). وقد أوصى الباحث بالتركيز على تنمية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، والاهتمام بتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية وعملياتها، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية، قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.

- دراسة أزيز وايمبولا (Azeez & Abimbola 2016) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى المعلمين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا، استخدم الباحثان المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفاً، وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا العاملين والدافعية الداخلية ومستوى أداء العاملين للعمل، كما دلت نتائج الدراسة على أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيداً من المهارات الإيجابية، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

3. التميز المؤسسي:

- دراسة الشهراني (2017) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات

الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث. وأظهرت النتائج أن دور الكفاءات جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.05)، يليه الاستقطاب بمتوسط حسابي (4.15)، يليه التعاقب الوظيفي بمتوسط حسابي (4.03)، يليه الحوافز بمتوسط حسابي (3.83). وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها التأكيد على أهمية إعداد صف ثانٍ من الكفاءات، وتطوير نظام الحوافز.

- دراسة الدوسري (2011) والتي هدفت إلى التعرف على "أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين". وتكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدها الباحث. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود أثر لعوامل التغيير الداخلية والخارجية في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عوامل التغير الداخلية والخارجية تفسر ما مقداره (61.2%) من التباين في التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لعوامل التغيير التنظيمي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه العوامل إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة

1. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العجبي، 2019، وجمعة وآخرون، 2012) في تناول موضوع القيادة الإدارية. واتفق مع دراسة (الخياط، 2017، وسميرات ومقابلة، 2014، وأزيز وابعبول، 2016) في تناول موضوع الدافعية للعمل. كما اتفق مع دراسة (الشهراني، 2017، والدوسري، 2011) في تناول موضوع التميز التنظيمي.
2. نشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في حين أن بعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كدراسة (الشهراني، 2017، والدوسري، 2011، الخياط، 2017، وسميرات ومقابلة، 2014، وأزيز وابعبول، 2016).
3. استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للبحث، وهي الأداة التي استخدمتها الدراسات السابق عرضها، ما عدا دراسة (الخياط، 2017، ودراسة أزيز وابعبول، 2016) حيث استخدمتا بعض المقاييس كأداة للدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. جمعت هذه الدراسة بين ثلاثة محاور ذات أهمية عالية في المؤسسات التعليمية وهي: القيادة الإدارية، الدافعية للعمل والإنجاز، التميز المؤسسي والعلاقة بينهما.
2. بناء أنموذج مقترح لزيادة الدافعية نحو العمل بالاستناد على نموذج كليبر للتصميم التحفيزي ARCS.

أوجه الاستفادة

1. دعم مشكلة البحث وتحديد جوانبها.
2. بناء الإطار النظري.
3. تصميم أداة البحث (الاستبانة).
4. الاستفادة من المراجع الواردة في الدراسات السابقة
5. الاستفادة من نتائج الدراسات وتوصياتها.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها بهدف الكشف عن " دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي"، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تطبيق النتائج في ضوءها.

المجتمع والعينة:

تكون المجتمع الأصلي حسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف للعام الدراسي 1441/1440هـ من (12077) موظفاً وموظفة من مختلف الفئات (معلم، مدير، مشرف تربوي، مساعد إداري)، وتم تطبيق البحث على عينة مقدارها (210) موظفاً، موضح خصائصهم في الجدول التالي:

تحليل المتغيرات الشخصية لعينة البحث:

جدول رقم (1) يوضح خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
58.2	82	معلم
58.2	82	مساعد إداري
58.2	82	قائد مدرسة
41.8	59	مشرف تربوي
%100	210	الإجمالي

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك لمناسبتها لكبر مجتمع البحث، وتم بناؤها بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الخبراء والمختصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم وتعليماتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات لكل مجال من مجالاتها، وكذلك وضوح صياغتها وسلامتها لغوياً وفي ضوء الآراء والملاحظات والتعليمات ثم اجراء التعديلات اللازمة. تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين، تمثل القسم الأول بالبيانات الشخصية للمبحوث، وتمثلت بـ (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). في حين تكون القسم الثاني من:

- المحور الأول: اثارة الدافعية للعمل، وهو المتغير المستقل الرئيس، وتكون من (5) مجالات، وهي على النحو التالي: المجال الأول: المثابرة، بواقع (8) فقرات، المجال الثاني: الطموح، بواقع (9) فقرات، المجال الثالث: المنافسة، بواقع (6) فقرات، المجال الرابع: الثقة بالنفس، بواقع (9) فقرات، المجال الخامس: الاستقلالية، بواقع (7) فقرات.

- المحور الثاني: التميز المؤسسي، وتكون من (3) مجالات، وهي على النحو التالي: المجال الأول: التميز القيادي، بواقع (10) فقرات، المجال الثاني: التميز البشري، بواقع (8) فقرات، المجال الثالث: التميز الخدماتي، بواقع (8) فقرات.

صدق أداة البحث:

ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما أعدت من أجله، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما

يلي:

أ- صدق الاتساق الداخلي: وللتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج أن معاملات الصدق للمحور الأول جاءت جميعها موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، وقد تراوحت هذه القيم من (0,708 – 0,929) وبذلك تعتبر فقرات مجالات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه. وكذلك عبارات المحور الثاني جاءت موجبة وداله عند مستوى دلالة (0.05)، وقد تراوحت هذه القيم من (0,816 – 0,931) وبذلك تعتبر فقرات مجالات المحور الثاني أيضاً صادقة لما وضعت لقياسه، ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ب- الصدق البنائي: من أجل التحقق من ذلك تم احتساب معاملات ارتباط كل مجال من مجال المحور الأول ومتوسط المحور الذي تنتمي إليه ككل، بغرض التحقق من صدق مجالات المحور وجاءت جميعها داله عند مستوى دلالة (0.01) وقد تراوحت هذه القيم من (0,847 – 0,969) وبذلك تعتبر فقرات مجالات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه. وكذلك عبارات المحور الثاني جاءت موجبة وداله عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت هذه القيم من (0,950 – 0,970) وبذلك تعتبر فقرات مجالات المحور الثاني أيضاً صادقة لما وضعت لقياسه، ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ج- صدق المحكمين: بعد أن تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية، تم توزيعها على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة، استجاب منهم 5 محكمين على تحكيمها.

ثبات أداة البحث:

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة البحث، وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split_Half) لحساب الثبات في البيانات، والجدول رقم (2) يبين ثبات أداة البحث بكل الطريقتين.

حيث يتضح من الجدول أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمحوري الاستبانة كانت مرتفعة، حيث بلغت (0.948) للمحور الأول و (0.950) للمحور الثاني، وكذلك معاملات كرونباخ ألفا كانت مرتفعة، حيث بلغت (0.984) للمحور الأول و (0.983) للمحور الثاني وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بالقدر الكافي من الثبات، مما يؤهلها لتحقيق أهداف البحث بالشكل المرجو.

جدول رقم (2) ثبات أداة البحث بطريقة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية		الثبات بطريقة كرونباخ ألفا		البيان
معامل الارتباط بعد التعديل	معامل ارتباط قبل التعديل	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
المحور الأول: إثارة الدافعية للعمل				
0.896	0.820	0.929	8	المجال الأول: المثابرة
0.950	0.923	0.958	9	المجال الثاني: الطموح
0.938	0.884	0.947	6	المجال الثالث: المنافسة
0.895	0.856	0.948	9	المجال الرابع: الثقة بالنفس
0.814	0.713	0.886	7	المجال الخامس: الاستقلالية
0.948	0.915	0.984	39	الدرجة الكلية للمحور الأول
المحور الثاني: التميز المؤسسي				
0.944	0.894	0.958	10	المجال الأول: التميز القيادي
0.943	0.893	0.951	8	المجال الثاني: التميز البشري
0.944	0.894	0.966	8	المجال الثالث: التميز الخدماتي
0.950	0.910	0.983	26	الدرجة الكلية للمحور الثاني

$$\text{معادلة سبيرمان براون المعدلة} = (r_2 / r_1 + 1)$$

وبعد تأكد الباحثة من صدق أداة البحث وثباتها أصبحت متأكدة من صحتها وصلاحياتها للتحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة البحث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث. وتم احتساب كل من: معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار "T" للعينة الواحدة. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للبحث، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث.

مصادر البيانات:

إجراءات جمع البيانات:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة في الفصل الدراسي الأول من العام الحالي 1441/1440هـ، بعد الحصول على موافقة الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، وإصدار خطاب تسهيل مهمة الباحثة. حيث وزعت الاستبانة عن طريق رابط تم نشره للفئة المستهدفة. وتم توضيح أهداف أداة البحث، وبيان أهميتها، وإيضاح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة البحث. ثم قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأعطيت الإجابات المتعلقة بعناصر المحاور القيم:

جدول رقم (3) سلم المقياس المستخدم في البحث

درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المتوسط الحسابي	من 1- 1.80	1.81- 2.60	2.61 – 3.40	3.41- 4.20	من 4.21- 5

درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-51.9%	52%-67.9%	68%-83.9%	أكبر من 84%

4. عرض النتائج ومناقشتها

- استبانة دور القيادة الإدارية في اثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي
 - المحور الأول/ اثارة الدافعية للعمل
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على إجابات العينة على عبارات محور إثارة الدافعية للعمل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

م	فقرات المجال الأول: المثابرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
1	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على أداء العمل بإتقان.			1	
2	تنمي القيادة الإدارية لدى الموظفين القدرة على العزيمة والإصرار.			2	
3	تحرص القيادة الإدارية على خلق روح التحدي بين موظفيها.			3	
4	تشجع القيادة الإدارية على حل المشكلات بطرق مبتكرة.			4	
5	توفر القيادة الإدارية الأجواء المناسبة للإبداع في العمل.			5	
6	تشجع القيادة الإدارية على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات.				
7	توزع القيادة الإدارية المهام بناء على الفروق الفردية.				
8	تتيح القيادة الإدارية للموظفين تقديم أفكار إبداعية للعمل.				
	فقرات المجال الثاني: الطموح				
1	تدعم القيادة الإدارية النمو المهني لموظفيها.				
2	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على بذل الجهد لتحقيق طموحاتهم.				
3	تنمي القيادة الإدارية قدرة الموظفين على تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية.				
4	تسعى القيادة الإدارية لجعل الموظفين يحققون الإبداع في أعمالهم.				
5	تتبع القيادة الإدارية استراتيجيات مختلفة لتقييم نتائج الأعمال التي يقوم بها الموظفين.				
6	تحفز القيادة الإدارية الموظفين لتحقيق الجودة في الأعمال التي يؤديونها.				
7	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل.				
8	تهتم القيادة الإدارية بالأراء والمقترحات التي يقدمها الموظفين.				
9	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على البحث عن بدائل جديدة للمشكلات التي تواجههم.				
	فقرات المجال الثالث: المنافسة				
1	تنمي القيادة الإدارية لدى الموظفين الدافعية لتحقيق طموحاتهم الذاتية.				

م	فقرات المجال الأول: المثابرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
2	تعمل القيادة الإدارية على رفع كفاءة الموظفين.				
3	توفر القيادة الإدارية الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافهم.				
4	تنمي القيادة الإدارية روح المنافسة بين الموظفين.				
5	تحرص القيادة الإدارية على اشراك الموظفين في الاعمال التي بها منافسة وتحدي مع الآخرين.				
6	تدرك القيادة الإدارية أهمية التغيير للمؤسسات لتحقيق الأفضل.				
	فقرات المجال الرابع: الثقة بالنفس				
1	تنمي القيادة الإدارية ثقة الموظفين بمهاراتهم.				
2	توجه القيادة الإدارية الموظفين بطريقة تناسبهم وتحقق الأهداف.				
3	تتيح القيادة الإدارية للموظفين مساحة من الحرية للتعامل مع العقبات وتجاوزها.				
4	يشعر الموظفون بالتقدير من الآخرين في العمل.				
5	تنمي القيادة الإدارية لدى الموظفين صورة إيجابية عن ذاتهم.				
6	يحرص الموظفون على منح زملائهم الثقة المطلوبة.				
7	يشعر الموظفون بأهميتهم العملية بشكل فردي.				
8	تشجع القيادة الإدارية الموظفون على تنفيذ الأفكار الإبداعية.				
9	تنمي القيادة الإدارية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.				
	الفقرات المجال الخامس: الاستقلالية				
1	تسعى القيادة الإدارية على توفير جو من الاستقلالية في العمل لدى الموظفين.				
2	تعمل القيادة الإدارية على تشجيع الموظفين على تحمل مسؤولية نتائج أعمالهم.				
3	توجه القيادة الإدارية الموظفين للاعتماد على قدراتهم الذاتية في معظم الأعمال.				
4	تعزز القيادة الإدارية لدى الموظفين القدرة على تحمل مسؤولية نتائج أعمالهم أمام الآخرين.				
5	تعتمد القيادة الإدارية على إعطاء الموظفين اعمالاً فردية.				
6	تساعد القيادة الإدارية الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة.				
7	تفضل القيادة الإدارية اعطاء الاعمال الفردية للموظفين عن الاعمال الجماعية.				

1. جاءت الأوزان النسبية لمجالات المحور الأول وهو إثارة الدافعية للعمل كالتالي: المجال الأول " المثابرة " جاء بمتوسط بلغ (4.20)، وجاء المجال الثاني " الطموح " بمتوسط بلغ (4.19)، وجاء المجال الثالث "المنافسة " بمتوسط بلغ (4.10)، وجاء المجال الثالث "الثقة بالنفس" بمتوسط بلغ (4.19) وأخيراً جاء مجال المحور

الخامس الاستقلالية بمتوسط بلغ (4.12) وتراوحت متوسط الاستجابات لمجالات المحور الأول ما بين (3.40) - (4.19)، وهي نسبة تعني الموافقة.

المحور الثاني/ التميز المؤسسي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على إجابات العينة على عبارات محور التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

حجم الدور	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المجال الأول: التميز القيادي
	1			2
	2			2
	3			3
	4			4
	5			5
	6			6
	7			7
				8
				9
				10
حجم الدور	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال الثاني: التميز البشري
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
				8
حجم الدور	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال الثالث: التميز الخدماتي

حجم الدور	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المجال الأول: التميز القيادي
				1 تقوم القيادة الإدارية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين.
				2 تطور القيادة الإدارية أدوات التقييم لتحقيق نتائج أفضل.
				3 تعتمد القيادة الإدارية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات.
				4 تنسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.
				5 تقوم القيادة الإدارية بالرقابة والمتابعة المستمرة لتحسين العمل.
				6 تشجع القيادة الإدارية التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.
				7 تقدم القيادة الإدارية الخدمات بما يتوافق مع احتياجات مستفيديها.
				8 تعمل القيادة الإدارية على تقديم خدمات نوعية أو إبداعية.

2. جاءت الأوزان النسبية لمجالات المحور الثاني وهو التميز المؤسسي كالتالي: المجال الأول " التميز القيادي " جاء بمتوسط بلغ (4.1)، وجاء المجال الثاني " التميز البشري " بمتوسط بلغ (3.9)، وجاء المجال الثالث " التميز الخدماتي " بمتوسط بلغ (4.05)، وتراوح متوسط الاستجابات لمجالات المحور الثاني ما بين (3.40 - 4.19)، وهي نسبة تعني الموافقة.

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البحث وتفسيرها، ومعالجتها إحصائياً ويدوياً باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار T-Test، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط.

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظرهم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف؟، استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط توافر إثارة الدافعية للعمل.

الجدول رقم (4): تحليل فقرات ومجالات المحور الأول

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	23.575	84.18	.74311	4.2089	المجال الأول: المثابرة
3	21.164	83.81	.81515	4.1905	المجال الثاني: الطموح
5	19.100	82.02	.83518	4.1008	المجال الثالث: المنافسة
2	23.776	83.99	.73108	4.1995	المجال الرابع: الثقة بالنفس
4	25.744	82.48	.63260	4.1238	المجال الخامس: الاستقلالية
	23.967	83.29	.70421	4.1647	متوسط إجابات المحور الأول

يتضح من الجدول رقم (4) أن الأوزان النسبية لمجالات المحور الأول تراوحت ما بين (84.18%) للمجال الأول والمتعلق ب: المثابرة، و (82.02%) للمجال الثالث والمتعلق ب: المنافسة، فيما جاء الوزن النسبي للمحور الأول ككل (83.29%)، وهي نسبة تعني الموافقة.

وذلك يعني أنّ القيادة الإدارية لها دور كبير في رفع مستوى إثارة الدافعية للعمل، واتفقت مع دراسة العجمي (2019)، ودراسة الخياط (2017)، ودراسة سميرات ومقابلة (2014)، ودراسة (Azeez & Abimbbola 2016). للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين إثارة دافعية الموظف للعمل وبين تحقيق التميز المؤسسي؟، استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط تحقق التميز المؤسسي لدى موظفي إدارة العاملة للتعليم بمنطقة الجوف من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

الجدول رقم (5): تحليل فقرات ومجالات المحور الثاني

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	20.924	82.81	.78979	4.1404	المجال الأول: التميز القيادي
3	16.105	97.60	.88162	3.9798	المجال الثاني: التميز البشري
2	17.897	81.02	.85117	4.0512	المجال الثالث: التميز الخدماتي
	18.909	81.14	.81012	4.0571	متوسط إجابات المحور الثاني

يتضح من الجدول رقم (5) أن الأوزان النسبية لمجالات المحور الثاني تراوحت ما بين (82.81%) للمجال الأول والمتعلق ب: التميز القيادي، و (79.60%) للمجال الثاني والمتعلق ب: التميز البشري، فيما جاء الوزن النسبي للمحور الثاني ككل (81.14%)، وهي نسبة تعني الموافقة. كما قامت الباحثة بإجراء اختبار بيرسون لفحص العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (6): اختبار السؤال الثاني

البيان	التميز القيادي	التميز البشري	التميز الخدماتي	التميز المؤسسي
المثابرة	0.860**	0.792**	0.789**	0.843**
الطموح	0.873**	0.816**	0.824**	0.868**
المنافسة	0.892**	0.857**	0.832**	0.892**
الثقة بالنفس	0.886**	0.843**	0.811**	0.878**
الاستقلالية	0.763**	0.759**	0.757**	0.788**
اثارة الدافعية للعمل	0.916**	0.871**	0.859**	0.915**

** دالة عند مستوى دلالة 0.01

ويتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (6) وجود علاقات بين كل مجال من مجالات إثارة الدافعية للعمل وكذلك محور إثارة الدافعية للعمل ككل وبين مجالات التميز المؤسسي، وكذلك وجود علاقات بين كل مجال من مجالات إثارة الدافعية للعمل وكذلك محور إثارة الدافعية للعمل ككل وبين تحقيق التميز المؤسسي ككل.

ويتبين أيضاً أنّ هناك قيمة دالة إحصائية؛ وتشير إلى وجود علاقة إيجابية بين إثارة دافعية العمل والأداء المؤسسي (تحقيق التميز المؤسسي)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أزيز وابعبول

(Azeez & Abimbola, 2016) ودراسة الشهراني (2017)، وهذا يشير بوضوح إلى تأثير عناصر إثارة الدافعية للعمل على التميز المؤسسي.

ومن وجهة نظر الباحثة هذا يعني أنه كلما زادت الدافعية للعمل زاد التميز المؤسسي، وكلما توفرت عناصر إثارة الدافعية كلما كان نتيجة ذلك توفر كبير لعناصر الأداء المؤسسي.

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما الإجراءات المقترحة لتطوير دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين؟ للإجابة على السؤال، قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة، وبناء على نتائج البحث، واستناداً لنموذج أركس ARCS لتصميم الدافعية للتعلم والأداء، قامت الباحثة بالاستئناس بالنموذج لتصميم منهجية إجرائية مقترحة بهدف زيادة دافعية الموظفين للعمل، على النحو التالي:

الجدول رقم (7): فئات أركس وتعريفاتها وأسئلتها

الأسئلة الإجرائية	الفئات الرئيسية وتعريفها	
كيف يمكنني أن أجعل من العمل /المهام ممتعة ومحفزة؟	الحصول على اهتمام الموظف؛ تحفيز الفضول للعمل والتعلم	الانتباه
كيف يمكن جعل العمل قيمة للموظف؟	تلبية احتياجات الموظف وأهدافه للتأثير عليه إيجابياً.	الصلة
كيف أستطيع، من خلال القيادة مساعدة الموظف على النجاح، ومن ثم تحكمه بنجاحه؟	مساعدة الموظف على الاعتقاد أنه سينجح، ويتحكم بنجاحه.	الثقة
ما لذي أستطيع فعله لمساعدة الموظف على الشعور بحال جيدة حيال خبراته والرغبة في العمل بشغف	تعزيز الإنجازات بمكافآت (داخلية وخارجية).	الرضا

1. الانتباه Attention:

- وترى الباحثة بأنه يمكن الحصول على الانتباه وزيادة التركيز لدى الموظف من خلال الاستراتيجيات التالية:
- وجود وصف وظيفي / وضوح الوصف الوظيفي: أحد أهم أسباب مشكلات الموظفين وعدم قدرتهم على أداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة ترجع إلى عدم وجود وصف وظيفي واضح للإدارة /القسم. إذ يعتبر الوصف الوظيفي الواضح وثيقة تقدم للموظف لمعرفة صلاحياته ومسؤولياته وطرق الاتصال وحدود العمل. وبغياب الوصف الوظيفي سوف يوجد موظفون عاطلون عن العمل، وموظفين غارقين في العمل، مما يؤثر سلباً على دافعيتهم للعمل.
 - المشاركة النشطة: ويقصد بها توسيع الدور الذي يقوم به الموظفون، كأخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبدونها الموظفون، والتي تيسر له تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات. والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة (كنعان، 2009).
 - كما يساهم تفويض السلطة وفقاً لمعايير التفويض الفعال في رفع الروح المعنوية للموظفين وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام على أحسن وجه.
 - التغيير (الذي يقضي على الملل): تبني إدارة التغيير لتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج والمشروعات الملائمة للتعامل مع متغيرات العصر ومواكبة المستجدات، يساهم في مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب. ويضفي على الإدارة طابع الابتكار والتجديد بعيداً عن الروتين الذي يسبب الملل، ويوفر للموظفين مساحة من الإبداع والتطوير لتحقيق الذات والأهداف.

2. الصلة: **Relevance** تعني الصلة إحساس الفرد بالانجذاب تجاه نتائج وأفكار وأشخاص آخرين بناء على أهدافهم ودوافعهم وقيمهم وكلما زاد الانجذاب نحو مهمة، زادت احتمالية إنجازها من قبل الفرد بافتراض أنها قابلة للتحقق. من ناحية أخرى يمكنك إيجاد الثقة في غياب الفائدة المباشرة، وذلك بوجود خصائص نفسية أخرى متعلقة بمفهوم الصلة، فقد يمتلك الأشخاص دافعية داخلية مرتفعة في موضوع ما دون فائدة علمية له (كيلر، 2017). وترى الباحثة بأنه يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستراتيجيات التالية:
- الخبرة: إبلاغ الموظف كيف أن العمل / المهام الجديدة سوف تنمي خبراته الحالية، ويجب على القائد أن يعرف جيداً أن التعلم الفعال هو بناء هذا التعلم على خبرات سابقة للموظفين.
 - القيمة الحالية: إبلاغ الموظف ماذا سيصبح قادراً عليه بعد ممارسته للعمل / المهام المكلف بها مباشرة من خلال توضيح وضوح الرؤية والأهداف.
 - القيمة المستقبلية: إبلاغ الموظف ماذا سيصبح قادراً عليه بعد ممارسته للعمل / المهام المكلف بها مستقبلاً وكيف سيساهم ذلك في زيادة خبراته المعرفية و.
 - مطابقة الاحتياجات: ضرورة مطابقة مهام الموظف مع احتياجاته الفعلية ووفقاً لمهاراته وقدراته، أو توفير مصادر تعلم إثرائية تلبي احتياجاته بجانب
 - النمذجة: توفير نماذج لكيفية أداء المهام كالتدريب أو التغذية الراجعة المستمرة طويلة فترة التدريب، وعندما يتمكن الموظف من أداء المهمة على أكمل وجه يساعد الموظف زملاءه في تنمية مهاراتهم
 - الاختيار: السماح للموظف باستخدام أساليب مختلفة أثناء التعلم والعمل واكتساب المهارات، والسماح له باختيار الأسلوب المناسب له.

3. الثقة Confidence

- فهم احتمالية النجاح: النجاح في إنجاز المهام وما يُكلف به الموظف يساعد في بناء الثقة في الاستمرار والمحاولات اللاحقة، لذا يجب منح الموظف فرص لتحقيق النجاح عبر تكليفه بعده مهام متنوعة بما يتلاءم مع مهارته وقدراته وإشعاره بأنه يقدر على أداء المهام ومواجهة التحديات ورعايته والوقوف إلى جانبه. وينبغي للموظف أن يؤمن بأن نجاحه هو نتيجة مباشرة لمقدار جهده المبذول.
- السماح للنجاح: تحريك كوامن الإبداع والشوق إلى التعلم والإنجاز، وتوفير نماذج لكيفية أداء المهام كالتدريب أو التغذية الراجعة المستمرة طويلة فترة العمل، وعندما يتمكن الموظف من أداء المهمة بأكمل وجه يساعد الموظف زملاءه في تنمية مهاراتهم.
- توفير الرعاية والدعم لهم.
- النمو المهني للموظف: التمييز بين الموظفين واستخدام طرق مختلفة في تفعيل الموظفين في الإدارة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم ورغباتهم وميولهم. فمثلاً الموظف من ذوي الأداء العالي يتم تفويضهم ومنحهم العديد من الصلاحيات ومسؤوليات عليا فيها تحدي، توسيع الدور الذي يقوم به كتكليفه القيام بمشروعات جديدة أو مبادرات إبداعية.. أما الموظف من ذوي الأداء الموثوق فيجب المحافظة على مسار التواصل معهم وإشعارهم بأهميتهم وتقدير جهودهم مع توفير فرص تدريب وتعلم تثير اهتماماتهم. أما الموظفين من ذوي الأداء الضعيف فيتم تزويدهم بتوقعات واضحة المعالم وتحديد لهم مسار واضح ووفق فترة زمنية محددة، وأن يتسم حديثك معهم بالوضوح في الحديث عن الطريقة التي تفيدهم في تحسين الأداء، والتدريب المستمر لهم. مع السماح للموظف في كل مره باستخدام أساليب مختلفة أثناء التعلم، والسماح له باختيار الأسلوب المناسب له.

يساعد في إشباع حاجات الموظف وزيادة الحماس والدافعية لديه مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وزيادة الإنتاجية.

- المكافأة: تمنح الثقة والشعور بالرضا وتمنع الشعور بالإحباط سواء كانت مادية أو معنوية تدفعه إلى المثابرة في عمله وتدفعه للعمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- التغذية الراجعة: تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب لتعديل الممارسات الخاطئة ودعم الممارسات الصحيحة.

4. الرضا Satisfaction

- الشعور بالإنجاز: الاحتفال بالإنجازات وبالنجاحات الصغيرة لتجديد الطاقة والحماس وإثارة دافعية فريق العمل لبذل المزيد من الجهد.
 - التعزيز والتحفيز: يسهم التعزيز والتحفيز في زيادة الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظف مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.
 - تسهيل إجراءات الخدمة: إزالة كل ما يعيق أو يبطئ العمل، وتوفير الأنظمة واللوائح والسياسات ليعرف الموظف حقوقه وواجباته مسبقاً. وكما يتطلب الأمر أيضاً توفير كل ما يعين على تسهيل إجراءات الخدمة من أجهزة وأدوات.
 - تقييم الأداء: متابعة الفرد في عمله وما يتمتع به من رصيد معرفي وقدرات ومهارات واتجاهات ودوافع. ولا بد وأن يتم وفق معايير واضحة ومتفق عليها تبدأ من تحديد مهام ومسؤوليات الوظيفة، ووضع الأهداف وأسس المساءلة عن العمل، تسجيل الأداء بالمستندات، وتصحيح الأداء غير المقبول، والمكافأة باستمرار. أي لا بد وأن يكون موضوعياً وعادلاً، حتى يتحقق الرضا.
 - أنسنة الإدارة: تجويد العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، والتواصل الفعال مع الجميع حتى يكون لديك فريق منسجم يعمل سوياً ويكون لديهم ولاء وانتماء.
 - البيئة: تعزيز بيئة العمل بحيث تكون محفزة ومشجعة على الإبداع والتميز والمنافسة والمشاركة وتطوير العمل.
 - التواصل الفعال: التواصل الفعال مع فريق العمل (النقاشات المفتوحة، توجيه الأسئلة، الاستماع، الانصات، التعريف، التوضيح) يساعد في تشجيع الأداء الجيد.
- يتضح جلياً من النتائج السابقة أن للقائد دور هام في العملية الإدارية، وأن المنظمات والأفراد تتأثر تبعاً لذلك إما سلباً أو إيجاباً. فالقيادة الإدارية ذات الكفاءة العالية والمهارات الإدارية المتميزة سيكون لها انعكاسات جوهرية في تحسين جودة الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات واستدامة تميزها. وبالمقابل المدير الذي لا يمتلك مهارة التحفيز وإثارة الدافعية لدى الأفراد يساهم في تعقيد العملية الإدارية ويؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، كما ويساهم في إعاقة الإبداع والتفكير والتطوير.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان وتقرحان الآتي:

- 1- توفير فرص التنمية المهنية للقيادات الحالية من خلال تقديم برامج تدريبية نوعية وخبرات تناسب مع المستجدات والتحديات المعاصرة بالتعاون مع متخصصين من ذوي الكفاءة، من أجل رفع كفاءة القائد وزيادة إنتاجيته وتوسيع مداركه في مجال عمله.

- 2- تجويد برامج إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني من خلال توفير برامج تدريبية نوعية داخلية وخارجية لتدريب قادة المستقبل وتنمية المهارات القيادية والإبداعية لديهم، مع ضرورة الحرص على كفاءة المدرب والاستعانة بالأكاديميين والمختصين.
- 3- تطوير آلية اختيار القيادات الإدارية وشروط وضوابط تكليفها ومتابعة مستويات أداءها بما يضمن الحفاظ على حيوية إنجازاتها.
- 4- تحديث معايير تقييم أداء القيادات، ووضع معايير مفصلة ودقيقة، تهدف إلى قياس مدى فاعليتهم وجودة أدائهم ويبنى على نتائج التقييم قرار تجديد التكليف / إنهاء التكليف القيادات.
- 5- تشجيع وتعزيز القيادة الإدارية المتميزة وتكريمهم سنوياً وتوظيف تميزهم في كل ما يخدم الإدارة ويساهم في تميزها.
- 6- ضرورة وضع الخطط والبرامج التي تهدف إلى تعزيز مفهوم التميز المؤسسي وغرس ثقافة التميز قولاً وعملاً لدى الموظفين في كافة العمليات والإجراءات.
- 7- تنوع أساليب التحفيز وأنواع الحوافز المقدمة من أجل تلبية احتياجات القادة والموظفين وزيادة دافعيتهم للإنجاز..
- 8- الاستفادة من المنهجية الإجرائية المقترحة التي أعدتها الباحثة لتعزيز الدافعية بالاستناد على نموذج كليز لتصميم الدافعية للتعليم والأداء.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- أبو جمعة، محمود حسين. (2016). التميز المؤسسي-عوامل النجاح. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الأكرمي، عبد الله علي عبد الله الشهري. (2017). زمام القيادة. ط 1. لبنان. دار الحكايات للطباعة والنشر.
- الحبيب، ثاني؛ الجيلاني، بن عبو. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية -دعائم النجاح الأساسية الألفية الثالثة، الإسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية.
- الخرشة، ياسين كاسب، والزريقات، خالد خلف، ونور، محمود إبراهيم. (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي. شركة البوتاس العربية نموذجاً. دراسات العلوم الإدارية.
- الخياط، ماجد. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. دراسة مسحية لموظفي الجامعة. رسالة ماجستير منشورة، الأردن.
- الداھري، صالح حسين. (2005). مبادئ الصحة النفسية، ط: 1 ن عمان: دار وائل للنشر.
- الزامل، علي سعد أحمد. (2014). محطات من واقع الإدارات، ط 1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الزهراني، عبد الناصر. (2005). الاستراتيجيات، ط: 1. لبنان. دار ابن حزم للطباعة والنشر.
- السلمي، علي (2000). الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر. القاهرة.
- الشهراني، نورة عبد الله. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد، أبها. المملكة العربية السعودية.

- العجمي، أمل (2019)، دور القيادات الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الادارية، قسم الادارة العامة، تخصص إدارة عامة.
- الكعبي، حميد سالم. (2014). دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة -دراسة تحليله لعينة من الشركات في وزارة النقل والمواصلات. العراق. كلية الرافدين.
- المقرن، حصة عبد الرحمن. (2019)، الدليل الإرشادي في الجودة والتميز المؤسسي. الرياض. توطيد لإنتاج الكتب.
- عليوة، السيد. (2001). تنمية المسارات القيادية للمديرين الجدد، ط. القاهرة: دار السماح للنشر.
- عيسوي، عبد الرحمن. (1992). الكفاءة الإدارية. لبنان. دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- فمهي، محمد شامل بهاء الدين. (2005). الإحصاء بلا معاناة (الجزء الأول): المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج spss. الرياض. معهد الإدارة العامة.
- قطناني، محمد حسن. مريزيق، هشام يعقوب (2009)، تربية الموهوبين وتنميتهم. عمان: دار المسيرة.
- كنعان، نواف سالم. (2009). القيادة الإدارية. ط 1. عمان: دار الثقافة.
- لعلاوي، عماد. (2011). مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية، دراسة ميدانية، جامعة الأخوة منتوري، الجزائر.
- محمد، محمد هاني. (2013). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن. ط 1. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- محمود، ابراهيم وجيه. (2003). التعلم أسسه ونظرياته وتطبيقاته. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Azeez, R. Abimbola, M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State, International Journal of Human Resource Studies. 6 (1). 89-104.