

## أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز «إمارة رأس الخيمة» دولة الإمارات العربية المتحدة

منى جواد سلمان

خبير التميز والتطوير المؤسسي  
مركز المعالي للاستشارات والدراسات الإدارية  
الإمارات العربية المتحدة

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي وحصوله جائزة التميز الحكومي بإمارة رأس الخيمة «فئة فائقي التميز» في إطار: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي والوصفي التحليلي، وطورت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (4) محاور و(45) عبارة، مصدرها: معايير التميز الحكومي في دولة الإمارات والمتوافقة مع معايير المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة EFQM، وأنموذج القيادة الحكومية لدولة الإمارات، ومعايير قياس أدوار جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة ومدى ملائمة معايير التنافس للموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة فائقي التميز.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة «فئة الأوسمة وفائقي التميز»، خلال الأعوام من 2017 إلى 2020، وقد بلغ عددهم (147) موظفًا متميزًا، وبلغت عينة الدراسة (83) موظفًا تمثل نسبة (56%) من مجتمع الدراسة. وتم معالجة البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة تأثيرًا مرتفعًا لممارسات الموظف المتميز أدت إلى حصوله على جائزة التميز «فئة فائقي التميز». بينما أظهرت نتائج أبعاد القيادة الحكومية مستوى متوسط، ويشير ذلك إلى أن العينة لديها درجة موافقة متوسطة بالنسبة لمدى تأثير أبعاد المتغيرات المعدلة على التميز الوظيفي. أما نتائج مقياس جائزة التميز الحكومي فقد أظهرت مستوى مرتفع لأدوار الجائزة. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة الموظفين بالثقة بالذات من خلال السعي نحو تفوقهم الذاتي والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية. وأوصت القيادات بوضع الموظفين ضمن الأولويات وطرح مبادرات التحفيز والتقدير لمختلف المستويات الوظيفية، ودعم المتميزين بمشاركتهم في المنافسات المحلية والعالمية. كما أوصت جائزة التميز الحكومي بمتابعة خطط تحسين وتطوير الموارد البشرية ومشاركتها في برامج التميز وتطوير القيادات الحكومية وتحديث ومراجعة معايير التنافس في الجائزة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموظف، التميز، التميز الوظيفي، جائزة التميز الحكومي، إمارة رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.

### المقدمة

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية ليس وليد العصر الحديث، إلا أنه برز الاهتمام بالمفهوم في الوقت الراهن كعلم وممارسات إدارية ناجحة نتيجة توجه العالم نحو أفضل استثمار لرأس المال البشري باعتباره القوة الداعمة لتفوق وتميز المؤسسة ونجاحها، وبذلك عكفت المؤسسات على تنمية قدرات مواردها البشرية وتوجيه طاقاتها نحو الأداء المتقن والابتكار الخلاق، حيث يمثل الفرد ومستوى الكفاءة البشرية أهم العوامل المؤثرة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2018؛ أكرم، 2017). وقد أشارت العديد من الدراسات وأظهرت



\* تم استلام البحث في نوفمبر 2020، وقبل للنشر في يناير 2021، وتم نشره في سبتمبر 2023.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2023، ص ص 207-222، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2020.49099.1011

البحث تحت إشراف الأستاذ الدكتور/ محمد بطور - كلية القيادة والإدارة - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

نتائج وآراء العديد من الباحثين وخبراء الاقتصاد أن كفاءة وفعالية الموارد البشرية تمثل عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسة من فشلها، ما أدى إلى ظهور مفاهيم الاستقطاب والاحتفاظ بالموهوبين والفائقين في العمل (السلي، 2001؛ كافي، 2018). في ضوء ذلك أخذ مفهوم الموارد البشرية باهتمام الباحثين وخبراء الاقتصاد في العلوم الإدارية في الفكر الحديث ووجهت النظريات الإدارية إلى ثورة فكرية جديدة وفلسفة إدارية تنادي بالتغيير الشامل في مفهوم الإدارة باعتبارها علاقات تفاعلية مترابطة ومتداخلة بين العاملين والمؤسسة تعتمد في نجاحها على العنصر البشري، من أمثالها نظرية الإدارة العلمية لـ «فريدريك تايلور» (1856-1915)، ونظرية العلاقات الإنسانية للبروفيسور والطبيب وعالم الاجتماع والنفسي «جورج إلتون مايو» (1880-1949) والنظرية السلوكية لعالم النفس الأمريكي «إدوارد لي ثورندايك» (1874-1949). حيث ربطت النظريات بين كفاءة الأداء ورفع إنتاجية المؤسسة مقابل المغريات والمحفزات مما أدى إلى ظهور أسلوب إداري جديد في التعامل التحفيزي مع العاملين في المؤسسات (السكرانه، 2019؛ كنعان، 1995). حفزت هذه الأفكار الباحثين والخبراء وعلماء الاقتصاد للمزيد من الدراسات حول الاهتمام بأداء الموارد البشرية ورفع الإنتاجية وتحقيق التفوق الوظيفي والمؤسسي، وذلك من خلال التحفيز والتشجيع والدعم. ويعتبر «ويليام إدواردز ديمنغ» (1900-1993) من أبرز أنصار هذا الفكر الحديث، عندما أدرك «ديمنغ» أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون في إنتاجية المؤسسة، وأنه من الأهمية أن يتصدروا محور اهتمام قيادات المؤسسة (سلمان، 2018).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً - الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات في موضوع التميز والرضا الوظيفي وأثره على تحسين الأداء، وتناولت الدراسات كذلك مفاهيم الموارد البشرية وأثر التحفيز والتقدير على أداء الموظفين وأدوار القيادة وتأثيرهم على الموظفين، إلا أن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بجوائز التميز الوظيفي بشكل عام؛ والمؤثرات التي تدفع الموظفين للمشاركة في منافسات التميز وحصولهم الجوائز التقديرية. ولم ترد أي دراسة مطبقة على المجتمع الوظيفي في رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة، على الموظفين الحاصلين على «جائزة فائقي التميز».

ومن الدراسات ذات العلاقة بتأثير سمات القيادات على الموظفين وأثر الجوائز والتميز الوظيفي:

- دراسة (Vallina; Simone & Guerrero, 2020)، بعنوان «الجانب الإنساني للقيادة وأثر القيادة المهمة على خصائص التابعين وتحقيق التفوق في العمل»، والتي طبقت على (389) موظفًا في الخدمات المالية في (5) بنوك من إسبانيا وإيطاليا، وقد صمم الباحث استبيان إلكتروني يتضمن أربعة محاور لقياس جوانب التابعين وفق باس وافيليو: التفكير المستقل والنشاط والتعلم والنشاط والابتكار. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المهمة تمارس تأثيراً أكثر إيجابية عندما تكون خصائص التابعين أكثر إيجابية، وإن القيادة الفاعلة قد تلهم الأتباع وتعزز أدوارهم نحو أداء متقن، حيث يركز القادة المهتمون على إثارة عواطف التابعين عن طريق اللغة والرموز والصور. وسلطت النتائج على أهمية فهم احتياجات التابعين لزيادة تأثيرها على فعالية القيادة المهمة.
- دراسة (Mitchell; Boyle, 2019)، بعنوان «دراسة تأثير المزاج الإيجابي للقائد على الابتكار والتفوق المهني للموظفين»، وتهدف الدراسة إلى دعم الفرق المتعددة التخصصات في سياسة الرعاية الصحية وتوجيه قدرتها لتطوير حلول مبتكرة لتحديات الخدمة والرعاية المستعصية. طبقت الدراسة على (60) فريق للرعاية الصحية في المملكة المتحدة، وسلطت الضوء على قدرات القيادة المهمة في تعزيز الابتكار لدى فرق العمل والعوامل المؤثرة على الابتكار. وفرضت تناقضاً بين قدرة القادة على توليد الأفكار الابتكارية وبين فهم الظروف المحيطة بالتابعين واحتياجاتهم. بينت النتائج أن العلاقة طردية بين فرضيات الدراسة من حيث تأثير أسلوب القيادة وارتفاع المزاج الإيجابي على تعزيز الابتكار لدى فرق العمل، مما يدعم هذه النتائج في توفير رؤى مهمة للموارد البشرية عند الشروع في تصميم برامج التطوير لفرق العمل.
- دراسة (الرشيد، 2018)، بعنوان «القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض»، وتهدف الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات

الأكاديمية لنمط القيادة التحويلية، وأثره على الإبداع التنظيمي. طبقت على (8) جامعات سعودية حكومية. بلغ حجم العينة (147) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كافة أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي جاء بجميع أبعاده بمستوى متوسط. وقد أوصى الباحث بإعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القيادات في الجامعة من رؤساء أقسام وعمداء للكليات ليكونوا أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة. كما أوصى بضرورة توافر مناخ لاستقطاب المبدعين في الوظيفة، وتكثيف برامج التمكين والتدريب.

- **دراسة (Basit; Sebastian & Hassan, 2017)**، بعنوان «أثر النمط القيادي على أداء الموظف: دراسة حالة منظمة خاصة»، وتهدف إلى تحديد تأثير الأسلوب القيادي على أداء الموظفين، وقد طبقت على شركة في سلانجور بماليزيا. استهدفت الدراسة (100) موظف، وحددت أداة الدراسة ان الاستبيان هو لقياس بُعدي «القيادة الديمقراطية والاستبدادية» وكذلك «أداء الموظف». وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الديمقراطية أثر إيجابي مرتفع على أداء الموظفين، وأظهرت انخفاض أداء الموظف في حال القيادة الاستبدادية. وأوصت الدراسة بتشجيع القيادات الماليزية بتبني نمط القيادة الديمقراطية وإشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، كما ينبغي على القادة الماليزيين تشجيع الابتكار والعمل الجماعي والإبداع الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأداء.

- **دراسة (المحارمة، 2017)**، بعنوان «مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم»، وطبقت على جميع المدارس الحكومية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددها (474) مدرسة. منهم (141) مدرسة إناث و(190) مدرسة ذكور و(143) مدرسة مختلطة. استخدم الباحث أداة استبيان مكونة من (25) عبارة لقياس محاور الجائزة: محور القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير، تكنولوجيا المعلومات، ورعاية الطلبة. وقد أظهرت النتائج أن معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية لمتطلبات الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة باستثناء محور القيادة فقد جاء مرتفعاً. وبناءً على ذلك أوصى الباحث بتكثيف التدريب والتأهيل للمشاركين في الجائزة لربط التربية الرياضية بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وتعزيز دور معلم التربية الرياضية من أجل مواكبة كل ما هو جديد في علوم الإدارة الرياضية والاطلاع بشكل دائم على أهم الأبحاث العلمية المرتبطة.

- **دراسة (Rassel Kassem; Ajmal & Khan, 2016)**، بعنوان «العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأعمال: دراسة حالة مجتمع دولة الإمارات العربية المتحدة»، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الفوز بجوائز التميز المؤسسي على تحسين الثقافة المؤسسية من خلال تأثير أربعة مكونات: ثقافة رسالة المؤسسة، والقدرة على التكيف، وتأثير 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، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية والتميز التجاري بشكل عام. كما أظهرت وجود تباين بين تأثير أنواع الثقافة المستخدمة، وأظهرت 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.

- **دراسة (الجرابدة والجازية، 2015)**، بعنوان «دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في تطوير الأداء التربوي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في شمال غرب البادية»، وتهدف إلى التعرف على دور جائزة الملكة رانيا العبد الله في تطوير المعلمين، وبلغ مجتمع الدراسة (248) معلماً من الذكور والإناث المشاركين برامج التأهيل والتدريب على معايير الجائزة في الفترة من 2006 إلى 2012 ويشكلون نسبة (36%) من مجتمع الدراسة. استخدمت الباحثتان استبيان مكون من (74) عبارة تعبر عن (9) معايير في مجالات الجائزة. كشفت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للجائزة في جميع الأبعاد. وجاء بُعد أخلاقيات المهنة في المرتبة الأولى، يليه بُعد الفلسفة الشخصية. كشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء التدريس يمكن أن تُعزى إلى النوع الاجتماعي لصالح المعلمين الذكور، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء التدريس

يمكن أن تعزى إلى المؤهلات وسنوات الخبرة وعدد المشاركة في الجائزة. وفقاً للنتائج، أوصت الباحثتان بتطوير المشاركة المجتمعية وزيادة عدد المعلمين الممنوحين.

- **دراسة (Alqaydi, 2015)**، بعنوان «أثر الثقافة على تطبيقات إدارة الجودة والتميز لإدارة الجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتهدف الدراسة الكشف عن تأثير الثقافة في دولة الإمارات، وكذلك ثقافة المؤسسات الشرطية بها على مدى الحفاظ والالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة سلباً أو إيجابياً على عملية تطبيق نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية، وطبقت الدراسة على فئة الموظفين والقيادات في وزارة الداخلية. أظهرت النتائج إلى أن عناصر ثقافة الشرطة الإماراتية التي تشمل اللغة والمصطلحات والنظام الإداري والتدريب والتعليم والحافز للعمل وأساليب القيادة والمرتب والبدلات؛ لها تأثير كبير على الالتزام بنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد خلصت الدراسات أعلاه إلى أنه هناك أثر متباين لسمات القائد على الموظفين، وقد أظهرت بعض الدراسات أن للقائد أثر في تحريك عواطف الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي تعزيز التميز الوظيفي لديهم، وأظهرت بعض الدراسات أن ممارسات القيادة في بيئة العمل لا تعزز الأدوار الفعلية في دعم وتحفيز الموظفين. كما بينت بعض الدراسات أن هناك عوامل أخرى تسهم في تعزيز التميز الوظيفي، منها الثقافة المؤسسية، وبيئة العمل والعلاقات بين الموظفين، والتمكين والتدريب المهني.

## ثانياً - الإطار النظري

### 1- التميز الوظيفي:

يشير التميز إلى أسلوب عمل في الحياة يقترن بالإداء المتقن. وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على تحقيق نتائج متفوقة تجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة. وقد عرفها مكتب التربية الأمريكي عام 1972 بأنهم فئة الأفراد المؤهلون بدرجة عالية من الأداء. وفي تعريف آخر عُرف الفرد المتميز بأنه صاحب الأداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في قدرة أو أكثر (هاجرة، 2018).

التميز في اللغة من الجذر الثلاثي مَيَزَ، أي القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب وبين الحق والباطل. وورد في المعجم الصحاح ماز الشيء: أي عزله وفرزه، وامتاز وتميز: أي تفرّد القوم إذا تميز بعضهم من بعض، وفلان يكاد أن يتميز من الغيظ: أي يكاد أن يتقطع. أما في المعجم الوسيط فقد ورد التميز بالتفضيل والرفعة، وقيل: امتاز الشيء: أي بدأه وفضله على من مثله. وفي لسان العرب وردت عن ابن منظور المَيَزُ: التمييز بين الأشياء. ويقال: مَيَزْتُ بعضه من بعض فأنا أَمَيَزُهُ مَيَازًا، وقد أَمَازَ بعضَه من بعض، ومَيَزْتُ الشيءَ أَمَيَزُهُ مَيَازًا: عزلته وفرزته. وفي الاصطلاح يشير التميز إلى الإتقان والتفوق والإبداع، ويمثل مرحلة متقدمة من الأداء المهني المجوّد المتقن وفق معايير الإدارة الحديثة، بالتركيز على نتائج الأداء المؤسسي. ويشير الباحثون إلى أن التميز يمتد إلى مفهوم الاستمرار من أجل البقاء في المقدمة، ويعد امتداداً لمراحل الجودة واشمله في التطبيق والأثر المترتب على الأداء. ويعرفه الباحثون على أنها القدرة على تفهم متطلبات المتعاملين وتقديم أفضل الخدمات لهم (هاجرة، 2018؛ سلمان، 2018؛ البحيصي، 2014).

أما التميز الوظيفي فهو نمط الموظف في أداءه للواجبات المهنية والمهام؛ بإتقان وبأعلى معايير الجودة في الأداء، ويرتبط التميز الوظيفي بقدرات وسمات الموظف ومهاراته في إداء العمل بأفضل طريقة وبأقل تكلفة وجهد. ويرى الباحثون أن الموظف المتميز أصبح في العصر الحديث محور اهتمام المؤسسات وإدارات الموارد البشرية حيث يمثل العنصر الأول لنجاح المؤسسة (زائيري، 2007؛ كافي، 2018). وأن سلوك الموظف المتميز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك قيادات المؤسسة، إيجاباً وسلباً، وأن قيم القيادات ودوافعهم تؤثر على الموظفين بدرجة أكبر من سلوك التحفيز المباشر (Graves, Sarkis, 2018).

### 2- ممارسات الموظف المتميز

تشير الدراسات إلى أن محور ممارسات الموظف يمثل مجموعة العمليات والمهام الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بقصد جذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية في الأداء المؤسسي. ويمكن

تلخيصها في أربع عمليات رئيسية: تخطيط الموارد، الاستقطاب وال جذب، التدريب والتأهيل، التقدير والتحفيز. ويرى الباحثون أن هذه العمليات تمثل نقطة إطلاق طاقات الموارد البشرية وقدراتها ومهارات في أي مؤسسة نحو الأداء المتميز لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤاها (الشروقي، 2018).

في العصر الحديث أصبح هناك تركيزاً على ممارسات الموظف المتميز، نظراً للنمو الاقتصادي المتسارع والتطور التكنولوجي الهائل، حيث يشهد العالم تحولاً جذرياً في تركيب المجتمعات المهنية ومدى أهمية العنصر البشري المؤهل لمواجهة تحديات العصر الحديث، وفقاً لذلك أخذت الحكومات والمؤسسات الرسمية في تصميم معايير وعناصر تقييم الموظف المتميز وقياس مدى تفوق الممارسات المهنية لديه، أشهرها معايير التميز الوظيفي للمؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة، والتي طورتها العديد من الجهات الرسمية على المستوى العالمي بما يتوافق مع ظروفها المؤسسية والمجتمعية، من أمثالها: «برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة»، و«برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي في رأس الخيمة». وتتمثل في (برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي، 2020؛ جدول معايير وعناصر تقييم فئات التفوق الوظيفي، 2018؛ برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2019):

- المعيار الأول – الأداء والإنجاز: ويركز على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بما يزيد عن المتوقع ويتفوق على متطلبات العمل الاعتيادي للموظف، وكذلك إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دؤوباً.
- المعيار الثاني – المبادرة والإبداع: ويركز على قدرة الموظف على تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، ويُعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات.
- المعيار الثالث – التعاون والالتزام الوظيفي: ويركز على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها ومدى إيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خالٍ من المخالفات بأنواعها.
- المعيار الرابع – المشاركة وتحمل المسؤولية: ويركز على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية تنظيماً أو تشاركياً بها المؤسسة، ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها الدائرة، ويركز هذا المعيار على درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية.
- المعيار الخامس – المهارات الإشرافية: ويعبر عن المهارات والقدرات الإشرافية للموظف خاصة المتعلقة بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية التي يطبقها الموظف أثناء ممارسته لواجبات عمله.
- المعيار السادس – التعلم المستمر: ويشير إلى مدى رغبة وقدرة الموظف على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، ويشير كذلك إلى جهود الموظف للاطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه.

### 3- القيادة

تمثل القيادة نشاطاً فطرياً بدأ منذ أن بدأت الخليقة على وجه الأرض، وامتدت عبر الحضارات القديمة والعصور الوسطى والحديثة إلى عصر المعرفة الآني، متمثلة في أنشطة وممارسات القائد، أبرزها يتمثل في تأثير وسيطرة شخص القائد على مجموعة الأتباع.

القيادة لغة مصدر من الفعل قاد يقود قوداً والقود نقيض السوق، ويقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من الخلف (ابن منظور، 1986). والقيادة اصطلاحاً فن التأثير في الآخرين وتوجيههم لأداء عمل ما. ويتطلب من الفرد أن يكون مؤثراً في التابعين وفق أهداف المؤسسة وتحقيق الخطط. وتأخذ عملية القيادة شكل من أشكال التفاعل اللفظي والفكري بين شخص القائد والأتباع بمراعاة احتياجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم (القيوتي، 2013: 223). ورغم تعدد

تعريفات القيادة لدى الباحثين والخبراء، إلا أن أغلب الآراء تتمحور حول مفهوم السلوك الاستثنائي للقائد في فهم وتقدير الأتباع وقدرته على التأثير فيهم بطواعية، ومهارته في تعزيز مواهبهم وقدراتهم الكامنة والظاهرة وتحفيزهم على النجاح الشخصي والمهني (سرحان، 2018؛ بيندليتون و أدراين، 2019). يراها المساد أنها علاقة بين طرفين، طرف مؤثر وطرف متأثر، مدخلها الحقيقي «شخص القائد وتمكنه من المهارات النوعية الأساسية اللازمة لفعالية العملية القيادية وإتقانها بدءاً من تنفيذ العمليات وإدارتها وانتهاءً بإلهام الآخرين والتأثير بهم إلى ما يقودهم لتحقيق التميز (المساد، محمود، 2003: 91). وعرفها الأخضر «أنها نشاط يمارسه شخص نحو تحقيق الأهداف المشتركة للقائد والتابعين والمنظمة» (الأخضر، 2018) واختصرها السكارنة في دالة من أربعة عناصر أساسية تتمثل في: شخص القائد، التابعين، الهدف المشترك، الموارد. (السكارنة، 2019: 19). وعرفها كل من هانت ولارسون في كتاب (القيادة المتطورة) أنها وسيلة لبث روح التآلف والتعاون بين موظفي المؤسسة لتحقيق أهدافها بتنمية صلة التبعية المؤثرة بين القائد والتابعين. (Hunt & Larson, 1977).

وقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات وآراء الباحثين والخبراء أن الصفات القيادية للمديرين مهارة يمكن تنميتها، وتطوير ممارستها بأسلوب علمي متى عُرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحلّت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه (Apak; Gümüs, 2015). ووفقاً لذلك اهتمت حكومة رأس الخيمة في دولة الإمارات بتطوير القيادات الحكومية، وصدرت تعليمات صاحب السمو الشيخ/ سعود بن صقر القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الإمارة (حفظه الله) في الاجتماع السادس للمجلس التنفيذي المنعقد في 09 سبتمبر 2013 بشأن خطة تطوير القيادات الحكومية بكافة مستوياتها بالتعاون مع مراكز تطويرية عالمية ويندرج هذا البرنامج في إطار مبادرات صاحب السمو الشيخ/ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة (حفظه الله)، برامج تطوير القيادات التنفيذية، برامج تطوير القيادات الوسطى، وبرامج تطوير القيادات التنفيذية الإشرافية (برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي، 2020).

#### 4- جائزة التميز الحكومي

تمثل جوائز التميز الحكومي إحدى البرامج الرئيسة لدعم التنمية الشاملة في دولة الإمارات، وتطوير الكوادر الحكومية والمحلية وتنمية قدراتها ومهاراتها وفق أعلى المعايير العالمية. وقد اهتمت حكومة رأس الخيمة في دعم التنمية في الإمارة وإعداد قادة المستقبل وبناء القدرات المؤسسية وتمكين المؤسسات الحكومية من تطبيق المعايير العالمية للتميز عبر تأسيس برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي بفئاته الشاملة (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2020).

و يمثل برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي أحد المؤسسات الحكومية الحيوية المنوط إليها تطوير القطاع الحكومي في الإمارة بجميع جوانبه ومستوياته الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية والبشرية. تأسس البرنامج بموجب المرسوم الأميري رقم (10) للعام 2004 بتاريخ 2004/10/23. ويتكون من أربعة مجالات: برنامج المنح الدراسية وتطوير الطلبة، جائزة التميز الحكومي، مكتب رأس الخيمة للتنافسية، وجائزة رأس الخيمة للتميز التعليمي. ويهدف البرنامج - وجائزة التميز الحكومي - إلى ترسيخ دعائم التنافسية والجودة والإبداع في عمل المؤسسات الحكومية، وتحفيز وتشجيع موظفي الحكومة المحلية بمختلف مستوياتهم الوظيفية على الابتكار، والتميز، والالتزام الوظيفي، وتطوير الذات، وخدمة المتعاملين، والأداء الوظيفي الكفء، وتكريم الأفراد والمؤسسات الحكومية لإنجازاتهم المتميزة في مختلف مجالات العمل المؤسسي. كما يسعى البرنامج إلى صنع بيئة تنافسية تدفع بالأداء الفردي والجماعي والمؤسسي إلى مستويات عالية من التميز والابتكار، وتوفير مرجعية إرشادية من خلال اعتماد أسس ومعايير تُحدّد اتجاهات التميز وتساعد على قياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات الحكومية في الإمارة، وتعزيز التعاون والشراكة بين المؤسسات الحكومية وموظفيها. تشمل الجائزة (10) جوائز لتكريم فئات الجهات الحكومية في إمارة رأس الخيمة، و (8) فئات للتميز والتفوق الوظيفي: الموظف المبتكر، والموظف المتميز في إسعاد المتعاملين، والمدير / المشرف المتميز، والأخصائي المتميز، والإداري المتميز (برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي، 2020).

#### مشكلة الدراسة

أولت حكومة رأس الخيمة في دولة الإمارات اهتماماً بالغاً لموارده البشرية وعملت على تعزيز قدرات الموظفين المتفوقين، والاهتمام بتطوير الكوادر وتنميتها وتحفيزها لتحقيق التفوق الوظيفي في الدوائر المحلية في رأس الخيمة

بإطلاق جائزة التميز الحكومي، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسات الموظف من فئة فائق التميز؛ تعزي تميزه وحصوله جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة. حيث لم ترد الأبحاث والدراسات الكافية لتسليط الضوء على فئة فائق التميز وممارساتهم الوظيفية التي أهلهم للحصول على جائزة التميز الحكومي. وتكمن الأهمية والقيمة العلمية والعملية للدراسة كونها الأولى من نوعها - بحد علم الباحث ومحرك الباحث العلمي Google Scholar - التي تطبق على عينة الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التفوق الوظيفي في جائزة التميز الحكومي برأس الخيمة، وتنفرد الدراسة عند تطبيق متغيراتها المستقلة والمعدلة على المتغير التابع وإيجار الأثر والترابط بينها من خلال معايير الموظف المتميز في الجائزة - والمتوافقة مع معايير التميز الوظيفي في المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة EFQM: الأداء والإنجاز، المبادرة والابتكار، التعلم المستمر، وأنموذج الإمارات للقيادة الحكومية: النظرة المستقبلية، والروح القيادية، والإنجاز والتأثير، وأدوار جائزة التميز في رأس الخيمة. ويمكن تحديد أسئلة الدراسة في:

- أثر ممارسات الموظف تعزي تميزه وحصوله على جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة فئة فائق التميز
- أثر ممارسات وأدوار القيادة على العلاقة بين ممارسات الموظف وحصوله على فئة فائق التميز في جائزة التميز الحكومي
- أثر جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة على العلاقة بين ممارسات الموظف وحصوله على فئة فائق التميز في الجائزة

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيجاد أثر ممارسات الموظف تعزي تميزه الوظيفي وحصوله جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة فئة فائق التميز
- إيجاد أثر ممارسات وأدوار القيادة تعزي حصول الموظفين جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة فئة فائقي التميز
- تحديد أثر جائزة التميز الحكومي في حصول موظفو إمارة رأس الخيمة على جائزة التميز فئة فائقي التميز

## الحدود الزمانية والمكانية

تطبق هذه الدراسة على الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التفوق الوظيفي في جائزة التميز الحكومي برأس الخيمة خلال الأعوام من 2017 إلى 2020.

## تصميم الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي والوصفي، وطورت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة عن دراسة: القيادة الملهمة وأثرها على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث خضعت الاستبانة لصدق المحتوى بعرضها على محكمين متخصصين في الجامعات الإماراتية الحكومية والخاصة (جامعة الإمارات، جامعة الشارقة، جامعة عجمان) و أساتذة من جامعات خارج الدولة (جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الإمام سعود بن محمد) من ذوي الخبرة في إدارة الموارد البشرية والجودة والتميز الوظيفي والتربوي لإبداء آراءهم في صلاحيتها بهدف التحقق من الصدق الظاهري للأداة، باعتبار آراء المحكمين وتعدلاتهم دلالة على صدق المحتوى (كرايسيل، 2018؛ سلمان، 2020). وقامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة ودقته واتساق فقراته بتطبيق اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية ومدى ترابط الوحدات أو البنود مع بعضها

### جدول رقم (1)

معاملات الثبات للاختبار وكرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد	معامل
فائقو التميز	5	0.869
ممارسات الموظف المتميز	15	0.825
القيادة	15	0.802
جائزة التميز الحكومي	10	0.822

المصدر: دراسة (سلمان، 2020)

### جدول رقم (2)

مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الفائزين في جائزة التميز الحكومي في الفترة من 2017 إلى 2020

السنة التقييمية	فئة التفوق	عدد الموظفين الإجمالي المتفوقين
2017/2018	مدير/ مشرف	6
	أخصائي	7
2018/2019	تنفيذي مساند	20
	مدير/ مشرف	10
	أخصائي	33
2019/2020	تنفيذي مساند	17
	مدير/ مشرف	17
	أخصائي	24
	تنفيذي مساند	13
الإجمالي		147

المصدر: دائرة الموارد البشرية في رأس الخيمة

### جدول رقم (3)

العينة الممثلة من مجتمع الدراسة من الفائزين في جائزة التميز الحكومي في الفترة من 2017 إلى 2020

إجمالي الفائزين	نسبة التمثيل	عدد الممثلين للعينة	نسبة الاستجابة الفعلية	عدد الاستجابات
147	50%	74	56%	83

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج تحليل البيانات

### جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديمغرافية

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	39%
	أنثى	51	61%
	المجموع	83	100%
المؤهل التعليمي	ثانوية وأقل	16	19%
	دبلوم	7	9%
	بكالوريوس	44	53%
	ماجستير	12	14%
	دكتوراة	4	5%
الفئة الوظيفية	المجموع	83	100%
	موظف	52	63%
	رئيس قسم	19	23%
سنوات الخبرة	قيادي	12	14%
	المجموع	83	100%
	05 وأقل	22	263%
	06 إلى 10	28	34%
	11 إلى 15	16	19%
المجموع	16 إلى 20	8	10%
	20 وأكثر	9	11%
	المجموع	83	100%

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج تحليل البيانات

البعض داخل الاستبانة وكذلك ارتباط كل فقرة أو محور مع الاستبانة ككل، وقد بين التحليل نتائج مقبولة لأغراض الدراسة (الجدول 1) تتراوح بين: (0.869) لفائقي التميز، و(0.825) لممارسات الموظف المتميز، و (0.802) للقيادة، و(0.822) لجائزة التميز الحكومي. حيث يفترض أن تتجاوز قيم معاملات ألفا كرونباخ عن (0.70) كما أشار إليه (Hair et al., 2010).

يشكل مجتمع الدراسة الموظفين المتفوقين في إمارة رأس الخيمة الحاصلين على جائزة التميز الحكومي فئة التفوق الوظيفي خلال الأعوام من 2017 إلى 2020، ويبلغ عددهم (147) موظفاً، موضعاً في الجدول (2) وتمثل العينة نسبة 50% من مجتمع الدراسة، بينما بلغت الاستجابة الفعلية للاستبيان نسبة (56.5) بواقع (83) استجابة، وفق الجدول: (3):

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية عبر برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) واعتمدت مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لاستخراج نتائج الدراسة والرد على الأسئلة البحثية.

### نتائج الدراسة

يتضمن الجزء الأول في المحور الرابع، وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، والمؤهل التعليمي، الفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة) ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك وفق الجدول (4):

يتبين من الجدول (4) الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (39%) من أفراد العينة، في حين شكلت الإناث ما نسبته (61%)، وتفسر هذه النسبة وجود العنصر النسائي في الوظائف الحكومية في رأس الخيمة ودولة الإمارات بشكل عام، وذلك وفق مؤشرات مركز الإحصاء وحكومة الإمارات فإن المرأة تشغل 66% من وظائف القطاع الحكومي (حكومة. إمارات، 2020). بينما تشكل الخصائص المتعلقة بالمؤهل التعليمي توزيعاً منطقياً من حيث أن النسبة الأكبر من المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (44%) من إجمالي العينة، والأقل يحملون شهادة الدكتوراة بنسبة (4%). وعلى التوالي: (16%) يحملون شهادة الثانوية العامة وأقل، و(7%) دبلوم، و(12%) يحملون شهادة الماجستير. وشكلت العينة في الفئة الوظيفية بناء على هيكلية مؤسسية منطقية، حيث بلغت النسبة الأكبر (52%) من الموظفين بمختلف المستويات والمسميات الوظيفية، و(19%) قيادة إشرافية ورؤساء أقسام، و(12%) قيادة تنفيذية. وفي سنوات الخبرة، فقد شكلت العينة توزيعاً متقارباً للخبرة المهنية للعينة، وجاء أعلاها بلغت (28%) وأدناها بلغت (10%).



جدول رقم (5)  
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية  
لإجابات العينة حول أبعاد الاستبانة

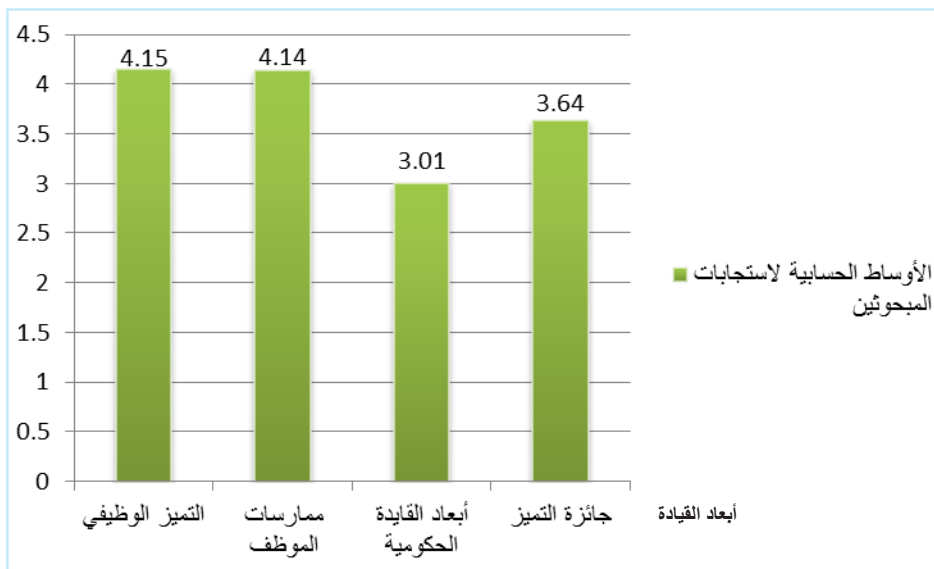
الرتبة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الأبعاد	التميز الوظيفي
مرتفع	0.728	4.15	فائقو التميز
مرتفع	0.707	4.14	الأداء والإنجاز
مرتفع	0.734	4.12	المبادرة والابتكار
مرتفع	0.729	4.16	التعلم المستمر
مرتفع	0.723	4.14	المتوسط
متوسط	0.722	3.12	النظرة المستقبلية
متوسط	0.747	3.09	الروح القيادية
متوسط	0.751	3.07	الإبداع والابتكار
متوسط	0.733	3.01	المتوسط
مرتفع	0.702	4.11	أدوار الجائزة
متوسط	0.744	3.16	معايير التميز
مرتفع	0.723	3.64	المتوسط
مرتفع	0.727	3.74	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج تحليل البيانات

يتضمن الجزء الثاني في المحور الرابع، عرض نتائج الدراسة والإجابة عن الأسئلة، حيث هدفت الدراسة إيجاد أثر ممارسات الموظف على التميز الوظيفي لفئة فائقي التميز في جائزة التميز الحكومي بإمارة رأس الخيمة بدولة الإمارات. واشتملت الدراسة على ثلاثة أسئلة: أثر ممارسات الموظف تعزي تميزه وحصوله على جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة فئة فائق التميز، وأثر ممارسات القيادة على العلاقة بين ممارسات الموظف وحصوله على فئة فائق التميز في جائزة التميز الحكومي، وأثر جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة على العلاقة بين ممارسات الموظف وحصوله على فئة فائق التميز في الجائزة. تمت الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمدى لإجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة على النحو الآتي، الجدول (5):

النتيجة الإجمالية للمتوسط العام للمقياس (M)

3.74 =، SD = 0.727) عند مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن العينة لديها درجة موافقة كبيرة بالنسبة لمدى تأثير أبعاد المتغيرات، تعزي حصول الموظفين على جائزة التميز فئة فائقي التميز في جائزة التميز الحكومي بإمارة رأس الخيمة.



شكل رقم (1) الأوساط الحسابية لإجابات العينة حول أبعاد الاستبانة

وفيما يخص النتائج التفصيلية أظهرت نتائج المتوسط العام لمقياس التميز الوظيفي (SD = 0.728، M = 4.15) عند مستوى مرتفع، ويشير ذلك إلى أن العينة لديها درجة موافقة كبيرة لمدى تأثير متغير التميز الوظيفي يعزي حصول الموظفين على الجائزة فئة فائقي التميز. كما أظهرت نتائج أبعاد ممارسات الموظف عن مستوى مرتفع لكل منها، بلغت (SD = 0.723، M = 4.14)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أثر لممارسات الموظف تعزي حصوله على جائزة التميز فئة فائق التميز. بينما أظهرت نتائج أبعاد القيادة الحكومية (SD = 0.733، M = 3.01) عند مستوى متوسط، ويشير ذلك إلى أن العينة لديها درجة موافقة متوسطة بالنسبة لمدى تأثير أبعاد المتغيرات المعدلة على التميز الوظيفي. أما

نتائج مقياس جائزة التميز الحكومي، فقد أظهرت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ( $SD = 0.723$ ,  $M = 4.64$ ) مما يشير إلى أن العينة لديها درجة موافقة كبيرة على أدوار الجائزة تجاه الموظفين ومعايير التميز في الجائزة.

## المناقشة والتوصيات

### المناقشة

في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج يتبين تحقيق أهداف الدراسة في إيجاد أثر ممارسات الموظف تعزي تميزه الوظيفي وحصوله جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة «فئة فائقي التميز»، وإيجاد أثر ممارسات القيادة تعزي حصول الموظفين جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة فئة فائقي التميز، وتحديد أثر جائزة التميز الحكومي في حصول موظفو إمارة رأس الخيمة على جائزة التميز فئة فائقي التميز. حيث أظهرت النتائج العامة للأهداف الثلاثة مستوى مرتفع، وفسر ذلك وجود أثر للمتغيرات المستقلة والمعدلة على تحقيق التميز لفئة فائقي التميز في جائزة التميز الحكومي بدرجات متفاوتة.

أظهرت النتائج التفصيلية تفاوتاً بسيطاً، حيث جاءت نتائج مقياس التميز الوظيفي وممارسات الموظف في إمارة رأس الخيمة بمستوى مرتفع للأبعاد كافة؛ مما يفسر أسباب حصول الموظفين المتميزين على جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز. بينما جاءت نتائج أبعاد القيادة الحكومية بمستوى متوسط، وقد يعزي ذلك انشغال القيادات بأمر متعددة تقلل من أولوياتها في الاهتمام بالموظفين المتميزين وتحفيزهم. كما جاءت نتائج بُعدي جائزة التميز الحكومي، مرتفعة عند بُعد أدوار الجوائز ومتوسطة عند بُعد معايير التميز، ويفسر ذلك أن إدارة الجائزة تبذل جهوداً في تعزيز التميز الوظيفي لفئة فائقي التميز، وتعقد ورش ودورات تأهيلية للتميزين، مما يعكس اهتمامها بالموظفين المتفوقين، بينما تحتاج معايير الجائزة إلى إعادة النظر في دقتها وصعوبتها وتقييمها بشكل دوري من قبل المرشحين والفائزين سنوياً.

وجاءت نتائج الدراسة متوافقة مع بعض الدراسات ومختلفة في بعض الجوانب، ففي دراسة محلية أجريت على العلاقة بين الفوز في جوائز التميز وتحسين ثقافة المجتمع المهني وتميز الأعمال في الإمارات، استهدفت فئة القيادات الفائزين في جوائز التميز؛ أظهرت نتائج الدراسة تبايناً في التأثير، فإن القيادة يؤثر ويتأثرون ببعض جوانب العمل فقط، وأوصت الدراسة منح القيادة أولوية الاهتمام بممارسات التميز في العمل (Rassel Kassem, Ajmal & Khan, 2016). ودراسة (Alqaydi, 2015) عن أثر الثقافة على تطبيقات إدارة الجودة والتميز لإدارة الجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، التي طبقت على فئة القيادات والموظفين في وزارة الداخلية، فقد أظهرت وجود أثر كبير يعكس الالتزام بتطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة الشاملة، في مجالات: الالتزام بالنظام والتدريب والتحفيز وأسلوب تعامل القيادة. أما دراسة دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في تطوير الأداء التربوي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في شمال غرب البادية، فقد أظهرت وضوح أدوار الجائزة في تعزيز التميز الوظيفي في جميع الأبعاد، كما بينت النتائج أثر أخلاقيات المهنة والفلسفة الشخصية تجاه التميز تأثيراً على زيادة عدد الفائزين في الجائزة. (الجرادة و الجازية، 2015). وفي دراسة أجريت على متطلبات ومحاور التميز حول: مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية، أظهرت نتائج الدراسة مدى متوسط معرفة المعلمين بمتطلبات ومحاور المشاركة في كافة المعايير المتمثلة في: التخطيط الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، وتكنولوجيا المعلومات، ورعاية الطلبة، وجاءت مرتفعة في محور القيادة (المحارمة، 2017). بالتالي يتبين من عرض الدراسات أن هناك عوامل أخرى تسهم في تعزيز التميز الوظيفي، منها الثقافة المؤسسية، وبيئة العمل والعلاقات بين الموظفين، والتمكين والتدريب المهني.

في ذات السياق أظهرت نتائج الدراسات المتعلقة بسمات القيادة وأثرها على أداء الموظفين وتميزهم، عن أثر للقيادة في زيادة دافعية الموظفين نحو العمل، بينما أظهرت الدراسات أن بعض ممارسات القيادة في بيئة العمل لا تعزز الأدوار الفعلية في دعم وتحفيز الموظفين. ففي دراسة «أثر النمط القيادي على أداء الموظف: دراسة حالة منظمة خاصة في ماليزيا» أظهرت النتائج أثر إيجابي مرتفع على أداء الموظفين في ممارسات القيادة للنمط الديمقراطي، وأثر منخفض لممارسات القيادة الاستبدادية (Basit, Sebastian & Hassan, 2017)، و(الرشيدي، 2018) عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، فقد أظهرت

النتائج ممارسة مرتفعة لكافة أبعاد القيادة التحويلية، بينما أظهرت ممارسة متوسطة لممارسات الإبداع التنظيمي. أما دراسة تأثير المزاج الإيجابي للقائد على الابتكار والتفوق المهني لفريق الرعاية الصحية في المملكة المتحدة، فقد خلصت النتائج إلى أن العلاقة طردية بين المزاج الإيجابي وأثره على تفوق الموظفين، حيث يؤثر أسلوب القيادة وارتفاع المزاج الإيجابي على تعزيز الابتكار لدى فرق العمل، مما يدعم هذه النتائج في توفير رؤى مهمة للموارد البشرية عند الشروع في تصميم برامج التطوير لفرق العمل (Mitchell; Boyle, 2019). وأكدت على ذلك دراسة: الجانب الإنساني للقيادة وأثر إيجابية عندما تكون خصائص التابعين أكثر إيجابية، بما يعني العلاقة الارتباطية بين الطرفين، وأن للقيادة أدوار مهمة تتمثل في تعزيز الموظفين نحو إتقان العمل (Vallina; Simone & Guerrero, 2020).

وفقاً للعرض أعلاه يتبين اختلاف وتباين نتائج الدراسات حول ممارسات الموظف والتميز الوظيفي، وأدوار القيادة، وأدوار الجوائز. وترى الباحثة أن ممارسات الموظف ودوافعه نحو الأداء أكثر تأثيراً على تفوقه الوظيفي وحصوله على الجوائز التقديرية، وإن جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة تمارس أدواراً إيجابية تجاه المتفوقين ودعمهم نحو الأداء المتقن والمشاركة في منافسات التميز الوظيفي، بينما يحتاج القيادات لفهم أدوارهم تجاه الموظفين وتعزيز جوانب التفوق الوظيفي لديهم، حيث يمثل القائد المحرك والمؤثر الأول لنجاح المؤسسة وأن الأدوار الفعلية للقيادات تتمثل في دعم الموظفين وتحريك دوافعهم تجاه التفوق المهني والشخصي. ففي مقولة لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم حاكم دبي (بوسم #علمتني الحياة)، عبر حسابه على تويتر: «الإرث الحقيقي لأي قائد في أية مؤسسة هو صناعة الرجال» كما ورد عن سموه في كتاب (قصتي) الوصية التاسعة التي تنص على: «صنع القيادات سر لا يفهمه إلا رجال تغلبوا على تضخم الأنا والذات، وفهموا أن أعظم إنجاز يصنعونه هو بناء البشر وليس الحجر» (آل مكتوم، 2018). وبالتالي فإن الموظف المتفوق قد يواجه تحديات كثيرة في ظل غياب أدوار القائد المباشر والمشرف على أدائه.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ووفقاً لأهدافها ومعالجة الفجوة البحثية، ونتائجها التي تشير إلى مستوى مرتفع لممارسات الموظف وأدوار جائزة التميز الحكومي، ومستوى متوسط لممارسات القيادة وفق أبعاد نموذج الإمارات للقيادة الحكومية، ومستوى متوسط لمعايير التميز، توصي الباحثة:

- توصيات الموظف المتميز: تعزيز القدرات الذاتية لديه، والتركيز على الأداء والإنجاز المتقن، وإطلاق الإبداع الذاتي والاهتمام بمجالات الابتكار الوظيفي والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية، والاستمرارية في التعلم والإطلاع على الممارسات الناجحة محلياً وعالمياً.
- توصيات القيادات الحكومية: رسم مخطط الأولويات بوضع تفوق الموظفين ضمن أهم الأولويات، باعتبار تفوق الموظفين وتميز أدائهم مدخلاً للنجاح المؤسسي وتحقيق رؤاها. وضع خطط ومبادرات قابلة للتنفيذ لتعزيز مشاركة الموظفين المتميزين في منافسات التميز الوظيفي محلياً وعالمياً.
- توصيات جائزة التميز الحكومي: توصي الباحثة إدارة الجائزة بتكثيف برامج دعم وتأهيل القيادات الحكومية لفهم أهمية التميز الوظيفي ودعم الموظفين الفائحين للمشاركة في منافسات التميز. وإطلاق منصات إلكترونية لاستكشاف قدرات الموظفين الحكوميين في إمارة رأس الخيمة، والاهتمام بتطوير الموظفين على كافة المستويات الوظيفية. كما توصي الباحثة بتطوير معايير التميز ومراجعتها وتحديثها دورياً بما يواكب مستجدات الحياة المهنية ويحقق طموح الحكومة والدولة في أن تكون الإمارات من أفضل دول العالم بحلول 2021.

## الخاتمة

في ختام الدراسة التي أعدت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية حول: أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز - إمارة رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة، تحققت أهداف الدراسة بالتحليل والرد على الأسئلة البحثية: إيجاد أثر ممارسات الموظف تعزي تميزه وحصوله على جائزة التميز الحكومي في إمارة رأس الخيمة

فئة فائقي التميز، وأثر ممارسات القيادة على العلاقة بين ممارسات الموظف وحصوله على فئة فائقي التميز في جائزة التميز الحكومي، وأثر جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة على العلاقة بين ممارسات الموظف وحصوله على فئة فائقي التميز في الجائزة. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة التي تكونت من (4) محاور و(45) عبارة تعكس متغيرات الدراسة، إضافة إلى الاطلاع الواسع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر مرتفع لممارسات الموظف تعزي حصوله على جائزة التميز الوظيفي، بما يعكس مفهوم ارتفاع الدوافع الذاتية للموظف، وأثر متوسط لممارسات القيادات بما يعكس انخفاض مستويات التحفيز والتقدير في المؤسسة، وأثر مرتفع لأدوار جائزة التميز الحكومي برأس الخيمة، بما يعكس جهود القيادة الرشيدة في دعم التميز الوظيفي، وتأثير متوسط لمعايير التميز بما يعكس الحاجة إلى مراجعة وتحديث المعايير بصفة دورية. في ضوء ذلك أوصت الباحثة الموظفين لتوسعة الثقة بالذات من خلال السعي نحو تفوقهم الذاتي وتعلمهم المستمر ورسم إطار طموحهم ومستقبلهم المهني، والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية. وأوصت القيادات بوضع الموظفين ضمن أولى الاهتمامات وطرح مبادرات التعزيز والتحفيز والتقدير لمختلف المستويات الوظيفية، ودعم المتميزين بمشاركاتهم في المنافسات المحلية والعالمية. وأوصت جائزة التميز الحكومي بمتابعة خطط تحسين وتطوير الموارد البشرية ومشاركتها في برامج التميز وتطوير القيادات الحكومية وتحديث ومراجعة معايير التنافس في الجائزة

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- آل مكتوم، محمد بن راشد. (2018). *قصتي*. الإمارات العربية المتحدة. دبي: إكسبلورر للنشر والتوزيع.
- أكرم، محمد. (2017). *تطوير الأداء الإداري بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة*، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ابن منظور. (1986). *لسان العرب*. المجلد العاشر 2010. تاريخ الاسترداد 2020/10/10.
- ابن منظور، محمد المصري الأفريقي. (1986). *لسان العرب*. المجلد العاشر 2010. بيروت: دار صادر.
- الأخضر، صياحي. (2018). «دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية». *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة*. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الجرايدة، دلال؛ والجازية، نهاية. (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).
- الرشيد، علي. (2018). «القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض». *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، المجلد (33) العدد (71) الرياض 2018. السعودية.
- السلي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشروقي، خليفة علي. (2018). *تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين*. الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط.
- القريوتي، محمد قاسم. (2013). *مقدمة في الإدارة العامة*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المحارمة، ياسين. (2017). «مدى معرفة معلمي التربية الرياضية المشاركين بجائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البدنية بمتطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريهم». *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، المجلد (23)، العدد (3). الأردن.
- المساد، محمود. (2003). *الإدارة الفعالة*. بيروت لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- بلال خلف السكارنه. (2019). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان: الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- بوهنة، زينب؛ وبالهادي، مريم. (2014). *إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية*. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- جيمس كوزيس، و باري بوسنر. (2018). *تحديات القيادة*. الرياض: مكتبة جرير .
- جيمس ماكجراث، و بوب بايتس. (2019). *الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية استخدامها*. الرياض: مكتبة جرير.
- حسام حسن. (2011). *إدارة المواد البشرية في القطاع العام*. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حنفي، عبد الغفار. (2010). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ديفيد بيندليتون، و فورنهام آدراين. (2019). *كل ما ترغب معرفته عن القيادة*. (عاصم سيد، المترجمون) القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زائيري، محمد. (2007). *التميز في الأداء: دليل عملي*. (هاني وليم، المترجمون) الإمارات: دبي: مركز التعريب والنشر: الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة.
- سرحان، سليمان عبدالله. (2018). *القيادة الملهمه والأزمات*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلمان، منى جواد. (2018). *الحوكمة في ضوء نماذج التميز المؤسسي*. الشارقة: مكتبة الجامعة.

- سلمان، منى جواد. (2020). «القيادة المهمة وأثرها على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة»، المؤتمر الدولي الثالث لإدارة الأعمال الإسلامية. 24-30 نوفمبر 2020
- كافي، مصطفى يوسف. (2018). *إدارة المواهب البشرية في المنظمات*. الجزائر: ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع الكتب.
- كداو، ياسر. (2016). *إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق*. دبي: دار الكتب.
- كراسيل، جون. (2018) تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزججة. ترجمة (عبدالمحسن القحطاني)، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف. (1995). *القيادة الإدارية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Alqaydi, E. (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*, Vol. (24) - Issue No. (93).
- 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.
- 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* -Vol. 5 (No.2), November.
- Graves, L. M. & Sarkis, J. (2018). "The Role of Employees' Leadership Perceptions, Values, and Motivation in Employees' Proenvironmental Behaviors", *Journal of Cleaner Production*, 196, 576-587.
- Hair, J. F. ; Black, W. C.; Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010) . *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N. J.
- Hunt, J. G. and Larson, L. (1977). *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Maxwell, J. C. (2019). *Developing the Leader within You* 2.0. Jarir Bookstore.
- Mitchell, R. & Boyle, B. (2019). "Inspirational Leadership, Positive Mood, and Team Innovation: A Moderated Mediation Investigation into the Pivotal Role of Professional Salience", *Human Resource Management*, 58 (3), 269-283.
- Rassel Kassem; Ajmal, M. & Khan, M. (2016). "The Relationship between Organizational Culture and Business Excellence: Case Study from United Arab Emirates", *International Journal of Information Systems in the Service Sector*.
- Salas-Vallina, Andrés; Simone, Cristina & Guerrero, Rafael. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*. 107. 10.1016/j.jbusres.2018.10.044.

#### ثالثاً - مراجع الإنترنت:

- الدليل التعريفي بجائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة، الدورة الخامسة عشرة. (2020). تاريخ الاسترداد 2020/10/1.
- الدليل التعريفي بجائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز. (2018). تاريخ الاسترداد، 2020/10/1.

- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (17 10, 2019). تاريخ الاسترداد، 2020/2/2، الهيئة: <https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/about-fahr/about-fahr.aspx>
- برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي . (2019). تاريخ الاسترداد 2020/10/1، منظومة التميز الحكومي: [/https://www.skgep.gov.ae](https://www.skgep.gov.ae)
- برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي. (2020). Retrieved 10 10, 2020, from <http://www.sspge.rak.ae/ar/Pages/default.aspx>
- برنامج قيادات حكومة الإمارات. (2020). Retrieved 02 20, 2020, from <https://www.uaeglp.gov.ae/ar/areas-of-focus>
- دائرة الموارد البشرية. حكومة رأس الخيمة. (2020) تاريخ الاسترداد 2020/9/9: <http://www.hr.rak.ae/ar/pages/historyandbackground.aspx>
- مجلة صدى الموارد البشرية. (01 11, 2017). تاريخ الاسترداد 2020/6/13، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - العدد (7): [www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)
- مجلة صدى الموارد البشرية. (2018). تاريخ الاسترداد 2020/3/8، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية - العدد (91): [www.fahr.gov.ae](http://www.fahr.gov.ae)
- منظومة التميز الحكومي. (2019). تاريخ الاسترداد 2020/10/1، برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي: [/https://www.skgep.gov.ae](https://www.skgep.gov.ae)
- وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. (2020). Retrieved 09 13, 2020, from <https://www.mocaf.gov.ae>: الإمارات

## The Impact of Employees' Practices on Their Job Excellence In the Government Excellence Award, Category of Super-distinction Emirate of Ras Al Khaimah, UAE

**Muna Jawad Salman**

Excellence and Institutional Development Expert  
Al-Maali Center for Consulting and Management Studies  
United Arab Emirates  
mona.allawati@gmail.com  
sw\_mona@hotmail.com

### ABSTRACT

The study aims at finding the impact of employees' practices on their job excellence and obtaining the Government Excellence Award in the Emirate of Ras Al Khaimah, a category of super-distinction in the framework of: performance and achievement, initiative and innovation, continuous learning. To achieve the objectives of the study, the researcher used the quantitative and descriptive analytical approach, and developed the questionnaire as a tool for the study that consisted of (4) axes and (45) statements, sourced from: criteria of government excellence in the UAE that are in line with the criteria of the European Foundation for Total Quality (EFQM), the model of government leadership in the UAE, and standards Measuring the roles of the Government Excellence Award in Ras Al Khaimah and the appropriateness of the competition criteria for the distinguished employees who received the Super Excellence Award.

The study population consists of the distinguished employees who received the Government Excellence Award in Ras Al Khaimah, the category of the most distinguished, during the years from 2017 to 2020 AD, and their number reached (147) distinguished employees, and the study sample reached (83) employees, representing (56%) of the community under study. The data was processed through the statistical package program (SPSS).

The results of the study showed a high impact of the practices of the distinguished employees, which was attributed to them obtaining the Excellence Award, in the category of Super Excellence. While the results of the government leadership dimensions showed an average level, this indicates that the sample has an average degree of approval regarding the extent of the impact of the dimensions of the modified variables on job excellence. As for the results of the Government Excellence Award scale, the results showed a high level of award roles. Based on the results of the study, the researcher recommended employees to boost their self-confidence by seeking their own excellence and continuous improvement in providing government services. The leaders recommended placing employees among the priorities and offering motivation and appreciation initiatives for various job levels, and supporting distinguished employees by their participation in local and international competitions. The Government Excellence Award also recommended following up on plans to improve and develop human resources and their participation in excellence programs, developing government leaders, updating and reviewing the criteria for competition in the award.

**Key Words:** *Employee Practices, Excellence, Job Excellence, Government Excellence Award, Ras Al Khaimah, United Arab Emirates.*

