

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أثر الخصائص الريادية على التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز  
"دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة"

أحمد عبد الكريم علي أبو طه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

أثر الخصائص الريادية على التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز  
"دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة"

إعداد

أحمد عبد الكريم علي أبو طه

بكالوريوس هندسة كهربائية، جامعة بيرزيت/ فلسطين.

المشرف: الدكتورة/ تهاني جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة  
/ كلية الدراسات العليا / جامعة القدس.

القدس - فلسطين

٢٠٢٠ م / ١٤٤١ هـ

## إجازة الرسالة

## الإهداء

إلى رمز العطاء الفياض بحبه وعطفه وحنانه... والدي العزيز رحمه الله  
إلى الشمعة التي أضاءت طريقتي... إلى القلب الناصع بالديابض... إلى الحبيبة والدتي أدامها الله  
بوافر الصحة والعافية.

إلى من شاركني حزن الآلام وبهم استمد عزتي وإصراري... إخواني الأعزاء.

إلى الصابرة التي قاسمتني تعب الدراسة... زوجتي الغالية.

إلى من هم أقرب إلي من روعي... أبنائي الأعزاء.

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا... أساتذتي الكرام.

إلى هذا الصرح العلمي... جامعة القدس

بكل الحب والتقدير والوفاء أهدي لهم هذا الجهد المتواضع، ولهم مني خالص الشكر والدعاء

أحمد عبد الكريم علي أبو طه

## الإقرار:

أقر أنا معد هذه الرسالة، أنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع: .....

الاسم: أحمد عبد الكريم علي أبو طه

التاريخ: -- / -- / ٢٠١٩

شكر وتقدير

قال تعالى:

"وَإِذْ تَأْخُذُكُمْ رَبُّكُمْ لِئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

(سورة ابراهيم، ٧)

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً لأنتيتها، ولكن ثناء الناس على جميلهم عرفان، لذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة.

وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة/ تهاني جفال التي لم تبخل علي بالنصح والإرشاد، فجزاها الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر للدكتور/ هيثم عايش مناقشاً داخلياً، والدكتور/ علاء الدين السيد مناقشاً خارجياً لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، كما وأشكر المحكمين للإستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل السليم.

كما أشكر جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة.

وأخيراً، أشكر كل من كان عوناً لي في دراستي ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لهم جميعاً وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

وأخيراً فإن ما جاء في هذه الدراسة من صواب، فهو بتوفيق من الله، وما جاء بها من خطأ فهو مني.

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلتُ هو نعم المولى ونعم النصير"

الباحث : أحمد عبد الكريم علي أبو طه

## المصطلحات:

### الشخص الريادي:

الشخص الذى يجلب الموارد، والعمالة، والمواد، والأصول الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل، كما أنه الشخص الذى يكون مسروراً بتأمين الثروة للأخرين بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد، وتقليل الفاقد، إنتاج الوظائف للأخرين، كما يرى (Peter Druker) بأن الريادي هو الذى ينظم وينفذ الفرص (التلاني، ٢٠١٧).

### الخصائص الريادية:

مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والإدارية التى تصف الشخص بالريادية، وتمكنه من إضافة قيمة للخدمة المقدمة، أو تطوير إجراءاتها، أو استحداث شىء جديد ومميز (أبو سمرة، ٢٠١٨).

### التميز المؤسسي:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (المليجي، ٢٠١٢).

### ماهية نموذج بالدريدج:

تصف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، الأنموذج الأوروبي للتميز بأنه: أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنشاء نظام إدارة مناسب، عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوات وتحفيزها على وضع الحلول، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلتها، أو انتمائها (الدجني، ٢٠١٣).

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية على التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز، دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المؤلف من العاملين في وزارة العمل والبالغ عددهم (١٦٠) فرد، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم استرداد (١٣١) استبانة صالحة للتحليل.

**وخلصت الدراسة إلى:** توافر أبعاد الخصائص الريادية موضوع الدراسة لدى العاملين في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (٧٥.٤٠%)، توافر أبعاد التميز المؤسسي موضوع الدراسة بدرجة متوسطة، بوزن نسبي (٦٧.٨٨%)، ووجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل وتحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل في تحقيق التميز المؤسسي.

**وأوصت الدراسة:** بتوفير معايير موضوعية لاختيار من يتوافر لديهم الخصائص الريادية لتشجيع العاملين على الأداء الإبداعي الذي يؤدي إلى تحقيق التطور والتقدم في وزارة العمل، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية تنمي هذه الخصائص. والتركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من أفكارهم وآرائهم. كما أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز الثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المسؤولية وحب الانجاز في العمل من خلال تطوير الموارد البشرية لدى وزارة العمل بما يتلاءم مع تطورات العمل.

***The Impact of Entrepreneurial Characteristics on Organizational Excellence According to Baldrige's Model of Excellence  
Case Study: The Palestinian Ministry of Labor in the Gaza Strip***

***Prepared By: Ahmed Abdul Karim Ali Abu Taha***

***Supervisor: Prof. Tahani Jafal***

***Abstract***

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial characteristics on institutional excellence according to the Baldrige Model of Excellence, a case study: the Palestinian Ministry of Labor in the Gaza Strip, the researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a tool to collect data, where (160) questionnaires, were distributed we found that, (131) valid questionnaires were retrieved.

The study concluded with a number of results, the most important of which are: the availability of dimensions of entrepreneurial characteristics that are the subject of study among workers in the Palestinian Ministry of Labor in the Gaza Strip to a large degree, with a relative weight (75.40%), the availability of the dimensions of institutional excellence subject of the study at a medium degree, with a relative weight (67.88%), as well There is a statistically significant effect of entrepreneurial characteristics among workers in the Ministry of Labor in achieving institutional excellence, and there is a strong relationship with statistical significance between entrepreneurial characteristics of workers in the Ministry of Labor and achieving institutional excellence according to the Baldrige Model of Excellence.

The study recommended: Providing objective criteria for selecting those who have the entrepreneurial characteristics to encourage workers to perform creatively that lead to development and progress in the Ministry of Labor, and this can be done through training programs that develop these characteristics. Focusing on the creativity and innovation of workers through holding seminars and meetings, discussing work-related issues and benefiting from their ideas and opinions. The study also recommended focusing on enhancing self-confidence, independence, responsibility, and love of achievement in work by developing human resources at the Ministry of Labor in a manner consistent with work developments.

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة

#### ١.١ مقدمة

تُعد الخصائص الريادية لدى العاملين في أي مؤسسة، - في مؤسسات القطاع العام، أو الخاص، أو المؤسسات الأهلية-، عنصراً مهماً في تقدم وتطور هذه المؤسسة، فلم يعد مجرد تحقيق الأهداف أو الأرباح هو المقياس الوحيد لتقييم المؤسسة، بل أضحت رأسمالها البشري بما يمثله أفرادها من خصائص ذخراً للمؤسسة.

فالخصائص الريادية تشير إلى مجموعة من خصائص الفرد، وسماته الشخصية التي لها أثر إيجابي في سلوكه وتوجهاته وادائه، والتي تدفع الأفراد بشكل عام، والمديرين بشكل خاص إلى المثابرة، وبذل الجهود لأداء المهام بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أعلى درجات الجودة (علي، ٢٠١٦).

تشكل الخصائص الريادية عنصراً مهماً للمؤسسات، حيث تعد إضافة في تحقيق التميز المؤسسي، والذي يعني حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، والتي تحقق مستويات عالية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة، وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (السلمي، ٢٠٠٢).

ولأهمية التميز المؤسسي، فقد ظهرت العديد من النماذج العالمية لقياس مدى وأثر تطبيق المؤسسة للتميز المؤسسي، من أبرزها نموذج مالكوم بالدريدج للتميز، حيث يرى بالدريدج أن إدارة الجودة الشاملة، ليست مجرد برنامج اضافي تطبقه المنظمة لتحسين مستوى الجودة لديها في ظل الابقاء على فلسفتها الحالية، بل ثورة على القديم، وتغيير جذري لكل مكونات المنظمة (عقلي، ٢٠٠٩)، وقد شملت معايير بالدريدج للتميز (القيادة الإدارية - المعلومات والتحليل - التخطيط الاستراتيجي - تطوير الموارد البشرية - إدارة العمليات - التركيز على السوق - نتاج الأداء التنظيمي والإجرائي).

وعلى مستوى قطاع غزة، تسعى المؤسسات، والمنظمات المختلفة، للوصول إلى درجة التميز المؤسسي، بما في ذلك القطاع العام ممثلاً بالوزارات المختلفة، ولعل وزارة العمل تمثل نموذجاً مناسباً لمحاولة معرفة دور الخصائص الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، آخذين بعين الاعتبار تطبيق معايير نموذج بالدريدج للتميز المؤسسي، فوزارة العمل بما تحتويه من إدارات وأقسام تشكل محوراً مهماً في إدارة عمليات التنمية في قطاع غزة وذلك ما أكدته دراسة (طوقان، ٢٠١٥) التي أكدت على دور وزارة العمل الفلسطيني في خطط التنمية الفلسطينية، ولذلك فقد أضحت توفر الخصائص الريادية لدى العاملين فيها بمختلف تخصصاتهم ومسمياتهم، عاملاً مهماً لدى تحقيق التميز المؤسسي، لما سينعكس أثره على الأداء العام، ومخرجات العمل على المستوى الداخلي للوزارة، وعلى مستوى المتعاملين معها.

## ٢.١ مشكلة الدراسة

يُعد موضوع تطوير الأداء المؤسسي هدفاً مهماً للمنظمات بمختلف أنواعها الحكومية والخاصة والاهلية، وحتى يتم الوصول إلى مستويات عالية من التميز المؤسسي يحتاج إلى مجموعة من العوامل الداخلية، والخارجية والتي من أهمها الخصائص الريادية، وفي إطار تحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من المصادر الثانوية، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال التطبيق لهذه الدراسة، والتي أكدت على ضرورة دراسة بعض العوامل، والخصائص الوظيفية، والشخصية، التي من شأنها أن تضيف وتميز الأداء في الوزارات الفلسطينية عموماً، ووزارة العمل على وجه الخصوص ومنها دراسة (عبد العال، ٢٠١٨) التي أكدت على ضرورة البحث في عوامل تنظيمية مختلفة، قد تساهم في رفع مستوى الجودة والتميز في القرارات والأداء العام لوزارة العمل، وكذلك دراسة (أبو علي، ٢٠١٥) والتي أكدت على أهمية توافر

خصائص محددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه الوزارة، مع ضرورة البحث حول العوامل الأخرى التي من الممكن أن تؤثر على أداء الوزارة، وانعكاساته على عملها.

وفي ظل تنامي الاهتمام العالمي بموضوع الريادة والاعمال الريادية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاء الأداء، كان لا بد من الاهتمام بدراسة الشخص الريادي بصفته المحرك الأساسي للأعمال الريادية فالتوجه نحو الريادة أمر حتمي تفرضه التطورات الدولية في بيئة العمل الحكومي ذلك أن المؤسسات الحكومية لا تعيش في معزل عن المجتمع الدولي. وبما أن العاملين في المؤسسات الحكومية هم أساس تطوير وتحقيق رؤية العمل الحكومي كان من الضرورة امتلاك العاملين في المؤسسات الحكومية للخصائص الريادية التي تؤهلهم لتحقيق رؤية تلك المؤسسات، ومن منطلق أهمية الخصائص الريادية ودورها في النهوض بالأفكار الإبداعية وتميز الأداء.

وفي ظل ما تعانيه العديد من الوزارات في قطاع غزة، ووزارة العمل الفلسطينية، على وجه الخصوص من مشاكل كثيرة، بسبب عدم مواكبة إدارتها للأساليب الحديثة، والمعاصرة في الإدارة والمطبقة من قبل المؤسسات العالمية، فضلاً عن سرعة التطور الهائلة في هذا الجانب وعدم الاستجابة السريعة من قبل الوزارات له (قنيطة، ٢٠١٩)، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى حالة من عدم التميز المؤسسي في الوزارات وبالذات على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

من هنا برز التساؤل الرئيسي للدراسة والمتمثل في:

ما أثر الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز، ومدى تطبيقه في وزارة العمل في قطاع غزة؟

### ٣.١ أهمية الدراسة:

#### ١. الأهمية العملية:

١. قلة الدراسات التي تناولت دور الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج، ومشكلات إدارة التميز، في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لذلك فإن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها من خلال ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال.
٢. ما يمكن أن تقدمه الدراسة من تصور عن علاقة الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج قد يفيد وزارة العمل في الارتقاء في العمل داخل الوزارة بما يحقق التميز المؤسسي.

## ٢. الأهمية العلمية:

١. تساعد الدراسة الباحث في تنمية قدراته الشخصية والعلمية من خلال البحث المستمر في موضوع الدراسة.
٢. إنّ موضوع الدراسة من المواضيع القليلة التي تناولها الباحثون في دراستهم نظراً لحدثة الموضوع، وتحديدًا الخصائص الريادية وأثرها على التميز المؤسسي.
٣. تنبع أهمية الدراسة من خلال ما يمكن أن تضيف للمكتبة الفلسطينية بشكل خاص، والمكتبة العربية بشكل عام حول موضوع الخصائص الريادية.

## ٤.١ أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة بشكل رئيسي للوصول إلى اطار نظري وتطبيقي لفهم دور الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز إضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:
- ١- قياس مدى توفر الخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل في قطاع غزة.
  - ٢- التعرف على مدى توفر معايير التميز وفق نموذج بالدريدج المطبقة في وزارة العمل بقطاع غزة.
  - ٣- معرفة أثر الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
  - ٤- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات البحث وفقاً للتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي).

## ٥.١ أسئلة الدراسة

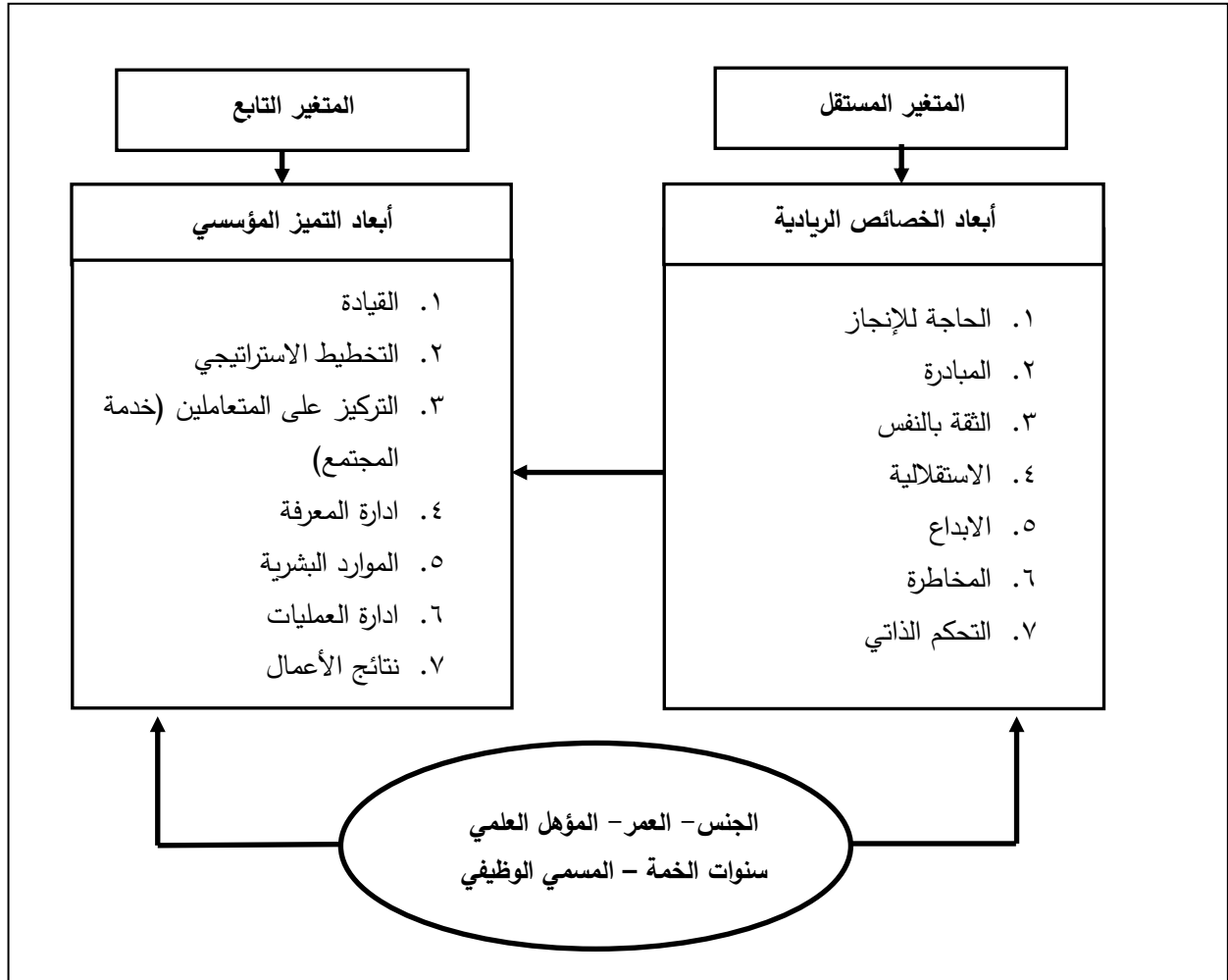
سوف تجيب الدراسة على التساؤل الرئيسي:

ما أثر الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز؟

بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مدى توفر الخصائص الريادية في العاملين في وزارة العمل بقطاع غزة؟
- ٢- ما هو واقع التميز المؤسسي في وزارة العمل بقطاع غزة؟
- ٣- ما أثر الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز؟
- ٤- ما هي الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي)؟

## ٦.١ متغيرات الدراسة



شكل ١.١: نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## ٧.١ فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة بالفرضيات الرئيسية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للخصائص الريادية على التميز المؤسسي وفق نموذج بالدرديدج في وزارة العمل في قطاع غزة. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- أ- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحاجة للإنجاز لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادرة لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
- ت- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة بالنفس لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
- ث- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستقلالية لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
- ح- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمخاطرة لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
- خ- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحكم الذاتي لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية والتميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج في.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة- المسمي الوظيفي).

## ٨.١ حدود الدراسة:

- الحد المؤسسي : تقتصر دراسة الحالة على وزارة العمل بقطاع غزة.
- الحد المكاني : محافظات قطاع غزة.
- الحد الزمني : العام ٢٠١٨ - ٢٠١٩
- الحد البشري : جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية بقطاع غزة من مدراء ومشرفين، وإداريين بما في ذلك الادارة العامة للتدريب المهني.
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على بحث دور الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ١.٢ المبحث الأول: الخصائص الريادية

##### ١.١.٢ مقدمة

أصبحت الأعمال والمشروعات الريادية والاهتمام بالرياديين ثقافة، وممارسة تتبناها كثير من بلدان ومنظمات العالم، لما لها من انعكاسات إيجابية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، تقف في مقدمتها زيادة الدخل ومحاربة البطالة والسلوكيات المنحرفة وتطوير الإعتماد على الذات.

تُعد الريادة والخصائص الريادية من الأمور الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول، إذ تساهم مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة، لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال. ونظراً للعلاقة الوثيقة بين مفهوم الريادة والخصائص الريادية، استطاعت العديد من منظمات الأعمال أن تمزج ما بين الخصائص الريادية لدى بعض العاملين لديها، وتبني توجهاتها وأهدافها بعيدة المدى (رياض، ٢٠١٤).

شغل مفهوم الريادة حيزاً كبيراً من تفكير الإداريين والاقتصاديين، ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة، كونها إحدى التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية، وما تلازم معها من مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصد أبعادها، والسعي

لتشخيصها قصد تحليلها، والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بآلية التعامل معها وفق افتراضات عقلانية تامة ومحدودة وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، إلا أن طبيعة التحولات المعرفية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد عقد الخمسينات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة؛ أملى حتمية اعتماد منهج التفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً وأ نموذجاً، وخصائصاً وتأثيراً وتأثراً في ابداع منظمات الأعمال وتعلمها وإدارتها للتعامل بلغة التفاوض (حسن، ٢٠١٦).

وفي هذا المبحث سوف يتناول الباحث الإطار المفاهيمي للخصائص الريادية، ويتضمن مفهوم الريادة، ومفهوم الشخص الريادي، وأهداف الريادة وخصائصها، كم يتناول الآثار الايجابية للريادة، وعناصرها، والعوامل المؤثرة في تكوين الريادة.

## ٢.١.٢ ماهية الريادة:

اختلف الباحثون في تعريف الريادة وتحديد أبعادها، فمنهم من نظر لها نظرة اقتصادية وركز على البعد الاقتصادي للريادة، بينما علماء النفس والاجتماع اعتبروها صفة لشخص لديه قدرة على الأخذ بالمخاطر، محاولين تفسير سلوكياته وخصائصه الشخصية، بينما يرى آخرون أن الريادة جزء من عملية ذات بعد تنظيمي تشمل العمليات الإدارية، ومعرفة كيفية اقتناص الفرص.

تُعرف الريادة في الاصطلاح بأنها محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جديدة، مثل انشاء منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد، أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة (اسماعيل، ٢٠١٤).

كما تُطلق الريادة في حقل إدارة الأعمال على كل من ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم فعالية مضافة إلى الإقتصاد، فالريادة تشمل من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد، أو يبتكر مشروعاً جديداً، لتشمل بذلك منشئ المشروع الجديد، والمدير الذي يدير الموارد بطريقة غير تقليدية (سلطان، ٢٠١٦).

وتُعرف الريادة بأنها: تعبير عن إقامة شيء جديد وغير مألوف وذو قيمة، من خلال تخصيص الوقت والمال والجهد والموارد والمهارات اللازمة لإنشائه، وتحمل المخاطرة المتوقعة وبنى العوائد الناتجة جراء ذلك (صالح، ٢٠١١).

ولقد عرفها Daft (2010) بأنها: عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به. والشخص الريادي هو الشخص الذي يهتم بالريادة وينشغل بها وذلك بإدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة في الأعمال وحملها إلى التطبيق الفعلي.

كما يمكن تعريفها بأنها: العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص المتاحة لتقديم السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها (Letaifa & Primard, 2016).

**ويرى الباحث أن الريادة تعبر عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال إدارتها، وبذل الجهد، وانفاق رؤوس الأموال، وتخصيص الوقت، إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك. ومن ثم الحصول على المكافأة مما يؤدي إلى تراكم الثروة.**

### ٣.١.٢ مفهوم الشخص الريادي:

يعرف صالح (٢٠١١) الريادي بأنه من يأخذ روح المبادرة، والتحرك وسط المخاطر ويتبدع أعمالاً جديدة بإضافة قيمة وإسهامة متميزة للأهداف المرغوبة، وفي الوقت ذاته يمكن القول بأن العمل الريادي هو متاح للجميع، إلا أن من يلج فيه ويحتكره هم أشخاص يحملون من الخصائص، أو السمات والمهارات والقدرات والصفات التي لا يمتلكها الآخرون، فالريادي هو المبدع والمتميز والقادر على مواجهة المخاطر من خلال استخدام الموارد النادرة وأشباه الفرص، وتقييم الفرص على أساس المخاطر والمنافع على أساس النجاح، وهو من يقدم الأفكار الجديدة وغير المألوفة باستمرار.

ويرى Oguntibeju et al. (2014) أن عملية الريادة تتضمن إدراك الفرصة الموجودة في البيئة، وتحريك الموارد لاستغلال هذه الفرص، وتوفير البضائع والخدمات للمستهلكين النهائيين وتحقيق الربح كمكافأة على المخاطرة. ونتيجة لذلك يعتبر رائد الأعمال أنه الفرد الذي يرى هذه الفرص، ويتخذ الاجراءات اللازمة للحصول على الموارد المطلوبة، لتوفير البضائع والخدمات الجديدة أو المحسنة.

كما يُعرف الريادي بأنه: الشخص الذي يجلب الموارد، والعمالة، والمواد، والأصول الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل، كما أنه الشخص الذي يكون مسروراً بتأمين الثروة للآخرين

بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد، وتقليل الفاقد، إنتاج الوظائف للآخرين، كما يرى ( Peter Druker) بأن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص (التباني، ٢٠١٧).

**ويعرف الباحث الريادي بأنه:** الشخص الذي لديه القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة، والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والاجراءات وإيجاد ما هو جديد ومميز.

## ٤.١.٢ الآثار الإيجابية للريادة:

تعد الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار ايجابية تتمثل فيما يلي (اسماعيل، ٢٠١٤)

١. إحداث التغيير والتحول إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
٢. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
٣. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تبني النمو الاقتصادي.
٤. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.
٥. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
٦. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً ايجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
٧. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وإبداعاً اقتصادياً.

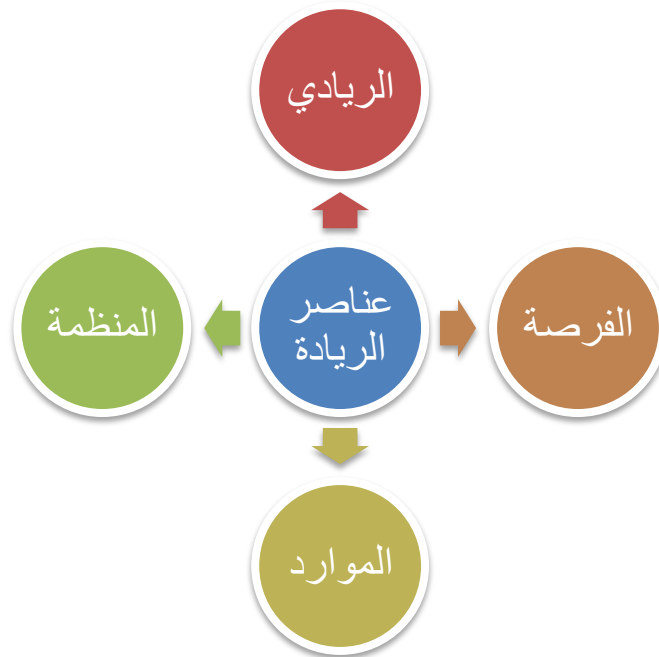
## ٥.١.٢ أهداف الريادة:

- تسعي الريادة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تسعى إلى رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن أبرز تلك الأهداف: (عمار، ٢٠١٦)
١. تحسين الوضع الحالي للشركة حالياً ومستقبلاً.
  ٢. التوظيف الذاتي حيث توفر للريادي مزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة.

٣. زيادة الدخل والنمو الاقتصادي.
٤. التشجيع على تصنيع الموارد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير، والسعي إلى إنتاج المزيد من السلع مع خلق أسواق جديدة، والتأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاج.
٥. التقليل من هجرة الخبراء بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال، وتهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
٦. إقامة المشروعات الجديدة أو استقلال المشروعات الجديدة، أو الوحدات داخل المنظمات، وتشجيع وتبني المبادرات التي يقدمها العاملون في التنظيم.
٧. إعادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي.

## ٦.١.٢ عناصر الريادة:

يورد حجازي وآخرون (٢٠١٠) عدد من العناصر التي يركز عليها المدخل المعاصر لعناصر الريادة يوضحها الشكل التالي:



شكل (١-٢) عناصر الريادة

١. الريادي: هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة، ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.
٢. الفرصة: هي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.
٣. الموارد: هي كافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية ... الخ.

٤. المنظمة: هي الإطار الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والموارد والأشخاص.

## ٧.١.٢ العوامل المؤثرة في تكوين الريادة:

توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في دفع الشخص للعمل الريادي وهي العوامل الشخصية، والعوامل التي تتعلق بالمنظمة، والعوامل الخارجية (العاني وآخرون، ٢٠١٠).

تشمل العوامل الشخصية الصفات الشخصية، وبيئة الطفولة، والعائلة، والتعليم، والعمر، والحياة الوظيفية السابقة، والأصدقاء. كما تتأثر الريادة بالتطور الاجتماعي ببعض العوامل الداخلية والمكتسبة ممثلة في العامل الفطري، مثل: الذكاء، والخلق، والشخصية، والعامل المكتسب، مثل: التعليم أو التدريب. والعامل الاجتماعي، مثل: ترتيب الولادة، أو الطبقة الاجتماعية والاقتصادية، ووظائف الوالدين والثقافة. ويعطي هذا النموذج صورة واضحة عن سلوك الريادي أكثر من تلك التي تقترض الميل نحو الوراثة، فالريادي يتطور ولا يولد (الدلو، ٢٠١٨).

أما العوامل المنظمية فتظهر بإمكانية المنظمات الريادية بلعب دور إيجابي في الاقتصاد القومي، من خلال استخدام قدرتها على تنظيم الأعمال الريادية. وتعد العوامل الخارجية من أكثر العوامل تأثيراً في التوجه نحو الأعمال الريادية، ويعود السبب في ذلك أن معظم هذه العوامل خارجة عن قدرة الشخص الريادي وارايدته. وقد ظهرت فروقات كبيرة بين المجتمعات بتوجهها نحو الريادة والتي تعزي إلى عوامل عدة، منها: عوامل ثقافية، والقدرات التكنولوجية، ونمط التربية، ونظام التعليم، والرغبة في التغيير، والقبول بالفضل، وروح المغامرة، إضافة إلى العوامل التي تتعلق بالسياسات الحكومية والقانونية السائدة. كما أن هناك بعض العوامل البيئية العامة التي تؤثر في الأشخاص أو تقبلهم للأنشطة الريادية، ومنها: السمات العامة في المجتمع، والقاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع وتعلق بالبنية التحتية، وتوافر أجواء الحرية في المجتمع أو السياسات والقوانين والانظمة التي تساعد على وجود ثقافة ريادية في المجتمعات (الدلو، ٢٠١٨).

## ٨.١.٢ الخصائص الريادية:

إن موضوع الخصائص الريادية لا يمثل موضوعاً مستقلاً بذاته، وإنما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها

الريادي، ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح. بما يعني تحديد طرائق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها أو الأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها (حسين، ٢٠١١).

وتُعرف الخصائص الريادية بأنها: مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والإدارية والتي تصف الشخص بالريادية، وتمكنه من إضافة قيمة للخدمة المقدمة أو تطوير إجراءاتها أو استحداث شيء جديد ومميز (أبو سمرة، ٢٠١٨).

كما تُعرف الخصائص الريادية بأنها: مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تؤشر على مدى إمكانية تمتع الشخص الذي يتصف بها بالريادية بدرجات قوية أو جيدة، أو احتمالية لكونه ريادياً (ناصر، والعمري، ٢٠١١).

فيما عرف حمزة (٢٠٠٩) الخصائص الريادية بأنها: هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه.

ويرى الباحث أن الخصائص الريادية هي مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والتي يتحلي بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس. كما يرى الباحث أنه من الصعب تحديد قائمة بخصائص الريادي يمكن تعميمها على كافة الرياديين.

اختلف الباحثون في تحديدهم لخصائص الريادي وسلوكه، فمنهم من يرى أن الريادي هو الشخص الديناميكي الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل بيئة اللاتأكد في ديناميكية عمل السوق (Ahmad&segmour,2008). كما يرى مراح (٢٠٠٣) إن الريادي عليه مواجهة مخاطر التجارة، لأنه يعمل في سوق غامضة، وأمام هذا الغموض والمنافسة القوية لا بد على الريادي أن يطور المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السوق، ويتمثل فعله في استغلال الفرص التجارية التي تشتغل من طرف الآخرين، وسلاحه في ذلك اليقظة في محاولة توقع المستقبل.

وقد حدد Danald & Richard (2001) خصائص الرياديين بما يأتي:

- القدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيرهم وإدارة أنفسهم.

- الثقة العالية بالنفس والاستعداد الفعال لاتخاذ القرارات.
- تحمل المخاطرة وتقبل حالات الغموض.
- مرونة التفكير والاستعداد العالي لقبول حالات الفشل.
- الصبر والاهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال.

ويرى Daft (٢٠١٠) أن الخصائص الريادية هي: مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية المرتبطة بالشخص الرائد، كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره، وإدارة نفسه، والثقة العالية بالنفس، وتحمل المخاطر، ومرونة التفكير.

ولقد لخص koh (1996) خصائص الريادين فيما يلي: الميل للابتكار، والقدرة على التعامل مع عدم التأكد، تحمل المخاطر، الدافع للإنجاز، التحكم الذاتي في الأمور، الثقة بالنفس.

بينما اكتفي David (١٩٩٦) بخاصية الدافع للإنجاز والميل لتحمل المخاطر، وحدد Hadgetts (٢٠٠٥) خصائص الريادين: الدافع للإنجاز، القدرة على التعامل مع المخاطر، التحكم الذاتي في الأمور، الثقة بالنفس، الميل للابتكار، الإبداع، القدرة على المنافسة، تحمل المسؤولية، السعي لتكوين الثروة.

كما أكد AL.Habib (٢٠١٢)، Herranz,at.Al (٢٠١١) أن أبرز خصائص الريادين هي: الثقة بالنفس والمبادرة، وحب الانجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطر.

وفى ضوء ما سبق فإن أبرز خصائص الريادين والتي أكدت عليها غالبية الدراسات السابقة

هي:

- الحاجة للإنجاز: تشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل انجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين. الراغبون بتقديم أفضل انجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة، ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وانجازهم، حيث يسعى أصحاب الريادة الادارية إلى قياس نجاحهم بقابليتهم على بلوغ الأهداف، فالريادي دائماً يسعى لأن يقيم أداءه وانجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية، وتراه لا يشعر بالراحة والاستقرار طالما كان أداءه غير متميزاً (أبو سمرة، ٢٠١٨).

وتُعرف الحاجة إلى الانجاز بأنها: مستوى الدافعية لدى العاملين بالمؤسسة، الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصر لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد (المومني، ٢٠١٤).

– **المبادرة:** هي السلوك الفعال للأفراد الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات الحديث لتحقيق الأهداف، ويشير اسماعيل (٢٠١٤) إن المبادرة هي القدرة على أخذ مخاطر عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، وهي تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطر المسئولية عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة، كما أن المبادرة هي القدرة على إيجاد الفرص أو تميز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغيرات وليس كردة فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق وفي المستقبل (اسماعيل، ٢٠١٤).

– **الثقة بالنفس:** الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر أو الخاص بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل، أي بأن يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذو رغبة في إتخاذ القرارات المهمة (فارس، ٢٠١٦).

**ويرى الباحث** أن الثقة بالنفس هي إحساس الأفراد العاملين في المنظمة بقيمة أنفسهم والبدء بالعمل بحيث يكونون مدفوعين بحماس لإنجازه، والتي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

– **الاستقلالية:** يميل الرياديون إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين في بلوغ أهدافهم المخططة، ولهذا يلاحظ عدم اندفاعهم للعمل في المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية، استجابة لدوافعهم الداخلية وثقتهم الفائقة بقدراتهم الذاتية، وينجرون وراء طموحاتهم التي لا حدود لها من دون الالتفات إلى ردود الفعل سواءاً الإيجابية أو السلبية، وفي هذا الاتجاه فإن الخصائص والمهارات والقدرات الضرورية لمساهمة الريادي في بلوغ المنظمة الريادة والابداع تتمثل من خلال الآتي (صالح، ٢٠١١):

١. الثقة بالنفس وتعدد المهارات لتحقيق سهولة الانتقال بين المواجهات العشوائية غير المحسوبة.

٢. قدرة فائقة على مواجهة الصعوبات والظروف غير المشجعة.

٣. المهارات الابتكارية، وليس من الضروري أن يكون الريادي مخترعاً بالمعنى التقليدي، ولكنه قادر على استقطاع مكانة جديدة في السوق، وفي كثير من الأحيان تكون هذه المكانة غير مرئية للآخرين.

٤. بلوغ النتائج المشرفة، لتكون ناجحاً لا بد من تحديد الأهداف والغايات بدقة وتحقيق المتعة عند بلوغها.

٥. تحمل المخاطر ومواجهتها، من أجل تحقيق النجاح لا بد من تحمل المخاطر، وفي كثير من الأحيان فإن رجال الأعمال الناجحين يسلكون منهجاً تدريجياً للتعامل مع المخاطر في كل مرحلة تعترضهم، وقياس مقدار المخاطر الشخصية والانتقال إلى مرحلة أخرى كما في كل قرار يتم اتخاذه.

٦. الإلتزام التام والعمل الدؤوب الشاق والطاقة المستمرة لبلوغ الأهداف والغايات مع ضرورة اختيار الكفؤين لتنفيذ المشاريع بتدريب المتميزين على المهارات المطلوبة للريادة فضلاً عن توفر خصائص المشاريع المطلوبة لبدء الأعمال التجارية الناجحة.

ويرى الباحث أن الاستقلالية تعني درجة توفر الحرية للمديرين في جدولة عملهم، وتحديد الاجراءات وطرق تنفيذ العمل، وتحمل مسئولية اتخاذ القرارات.

#### – الإبداع:

ويعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجيدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جيدة وتطبيقها، الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، فالإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بهدف تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدرجة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد (التلواني، ٢٠١٧).

ويرى الباحث أن الإبداع والريادة مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض، بحيث كل منهما يكمل الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الآخر في دعم كيان المنظمة، وجلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة.

– **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** يعتقد البعض بأن الرياديين هم الناس الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكننا نعتقد أن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً، هو رجل ريادي حيث يحمل هذا المشروع، والعمل نوعاً من المخاطرة، والمخاطرة متنوعة سواء عند بدء المشروع، أو تشغيله، وتتضخم هذه المخاطرة، وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، ونلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة (عمار، ٢٠١٦).

إن أهم ما يجب أن يتمتع به رجل الأعمال المبادر هو الشجاعة والمخاطر، ولكن المخاطرة غير المغامرة، حيث تقوم الأولى على العمل الشاق، وانتهاز الفرص السانحة، بينما تقوم المغامرة على الحظ، والمصادفة، إنها لعبة التحدي والاثارة، ومتعة العمل من أجل النجاح (عمار، ٢٠١٦).

**ويرى الباحث أن المخاطرة هي:** أن يقوم الريادي بأخذ مبادرات جديدة بالأسواق: أخذ بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد.

– **التحكم الذاتي:** يتغلب الشخص الريادي على العوامل البيئية المحيطة به، ولا يسمح لها بالسيطرة عليها، فهو لا يومن بالحظ كأساس لنجاحه في الحياة، بل يعتمد على قدراته ومعارفه، ولا يستسلم للفشل أبداً، لذلك تراه يعمل بجهد واجتهاد وصولاً إلى أهدافه (سلطان، ٢٠١٦).

فمهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل، وأنه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به. وهذه سمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثراً بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته (أبو سمرة، ٢٠١٨).

## ٢.٢ المبحث الثاني: التميز المؤسسي

### ١.٢.٢ مقدمة:

يجتاز العالم المعاصر مرحلة انتقالية بالغة الأهمية للوصول إلى عصر جديد يتميز بمتغيرات نوعية غير مسبوقة، تجسدت في بعض التغيرات أبرزها التغيرات الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في النظم والسياسات التعليمية والبحث العلمي، وتطويرهما وفقاً للمواصفات القياسية للجودة والتميز. ولهذا تنبّهت معظم دول العالم إلى أهمية قضية الإصلاح الإداري، فوضعتها في صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن العشرين، ذلك اعتماداً على فرضية أن التقدم والتحسين الواضح في الأداء الاقتصادي والاجتماعي في الدولة مرهون بالتطوير والإصلاح الإداري الجيد.

ومدخل التميز الإداري كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة أثبت نجاحاً في المؤسسات العالمية في معظم مناطق العالم. وتبرز أهمية هذا المدخل كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط، وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير الموارد البشرية بها (الشريف، ٢٠١٥)

ويوضح إبراهيم (٢٠٠١) أن مدخل التميز الإداري أصبح مطلباً أساسياً في إدارة المنظمات، ذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بأداء نمطي تحدده الوظيفة التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها حيث إن تحقيق المنظمة للتميز في الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك، بل إن الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أصبحت اليوم أكثر إلحاحاً، خاصة في الوقت الراهن نظير ما تشهده المنظمات وعماداتها من تطور مذهل في ظل التطور التكنولوجي والانفجار المعلوماتي.

وفي هذا المبحث سوف يتناول الباحث الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي ويتناول مفهوم التميز المؤسسي وأهميته وأهدافه وسيتم التطرق إلى أهم نماذج التميز المؤسسي العربية والأجنبية، كما يتناول معوقات التميز المؤسسي.

## ٢.٢.٢ ماهية التميز المؤسسي:

يُعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة، التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظر المنظمات. ويعتبر التميز بمثابة فلسفة تسيير حديثة، يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات، وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوى المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه التنظيمات المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM)، ومنظمة مالكولم بالدريدج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA)، منظمة ديمنج للجودة في اليابان (Prix Deming) (قبطان، ٢٠١٠).

ويُشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى بقدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف، من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقويم المستمر، بينما يشير التميز على مستوى المؤسسة إلى بعدين هما الأول أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز وإنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها، بمنطق التعلم، والثاني أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميز؛ أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة (أبو نعيم وأخرون، ٢٠١٦).

ويُعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (المليجي، ٢٠١٢).

كما يُعرفه الصيرفي (٢٠٠٩) بأنه: الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمؤسسة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.

كما يُعرف بأنه: نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة، لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (عبد اللطيف، ٢٠١٨).

**ويرى الباحث أن التميز المؤسسي هو:** تخطيط وتنسيق وتنظيم الجهود وتشغيلها، من خلال العمليات الإدارية لتحقيق الجودة العالية، والتفوق المستمر لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

### ٣.٢.٢ أهمية التميز المؤسسي

على مر التاريخ لم يبق شيء على حاله، فالتغيير صفة ملازمة للحياة إلا أنه يوجد تغيير بناء وتغيير سلبي. وكل يحاول أن يتميز عن غيره سواء كان ذلك بالاسم أم بالنوعية أم بالكمية أم بالأساليب والطرق المستخدمة من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية تميزها من غيرها. فالتميز أسلوب شامل متكامل، الهدف منه وضع المؤسسة في حالة من الديمومة والاستمرارية من أجل منافسة المؤسسات الأخرى وتميزها من غيرها بجودة مخرجاتها (النسور، ٢٠١٠).

أي أن التميز هو تفوق المؤسسة بإستمرارها على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل، ويشير بعض الباحثين إلى أن التميز هو الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن تبلغه المؤسسة من أداء، فيما يقوم به من عمل أياً كانت نوعية هذا العمل أو في أي مستوى من المستويات، مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المؤسسات. ويرى النسور (٢٠١٠) ان أهمية الادارة المتميزة تتضح في النقاط التالية:

١. تساعد المنظمات في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢. تساعد المنظمات كوسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الايثار والمبادرة والتميز في الأداء؟.
٣. تمكن الادارة المتميزة المنظمة من المحافظة على تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الاداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.

٤. تساعد المنظمة في توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
٥. تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

**ويرى الباحث أن التميز الإداري يعتبر إحدى أهم الضروريات المطلوبة للتطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر الفرد بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمة ونجاحها.**

## **٤.٢.٢ أهداف التميز المؤسسي:**

يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية (المليجي، ٢٠١٢):

١. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
٢. العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
٣. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضي عنها العميل.
٤. الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
٥. جعل المؤسسة عالمية وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي.
٦. بناء علاقات متميزة من المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
٧. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة وتحفيز ودعم الأفراد معنوياً ونفسياً.
٨. تعظيم قدرة وكفاءة وقوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التغيير.

## **٥.٢.٢ خصائص التميز المؤسسي**

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسين ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي (سالم، ٢٠١٨):

١. وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والاهداف العامة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.
٢. توافر خطة استراتيجية للمؤسسة، وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية. مع وجود هيكل واضحة ومحددة وشاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة. وتوافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
٣. وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، انتاجية، أكاديمية، ادارية، مالية).
٤. وضوح وتحديد الاجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز. وتوفر توعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات. ووضوح وتحديد الادوار في النظام الإداري للمؤسسات.
٥. وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسة وترابط وتكامل عالٍ بينهم والعمل بروح الفريق.
٦. ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين، وتوافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بينهم.
٧. حل المشاكل باستمرار، وامتلاك العاملين المهارات اللازمة بطريقة علمية وسليمة، والاستخدام الأمثل للإيصال والتواصل.

## ٦.٢.٢ أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز مجموعة من الابعاد أشار إليها العديد من الباحثين وهي على النحو الآتي:

### ١. القيادة:

حيث تعد القيادة إحدى معايير التميز، وركنا مهما من أركانه، إذ تعد القيادة الفاعلة هي حيز الزاوية في تكوين المنظمات ذات التميز والتفوق.

ويُوضح الدراركة (٢٠٠٢) أن ركائز التميز في المنظمة تعتمد على تناسب الاستراتيجية الموضوعة، ووجود ثقافة شاملة إلى جانب توافر قيادة فاعلة، ويضيف العمارين (٢٠٠٧) أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بعلاقات فاعلة في العمل، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار

جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (العمارين، ٢٠٠٧).

**ويري الباحث** مما سبق أن القيادة المتميزة هي القيادة القادرة على خلق فرص التفوق، والتميز لدى العاملين، وهي ممن تتسم بالمواصفات التالية:

١. الانفتاح العقلي.
٢. القدرة على الاستشراف.
٣. صياغة الأهداف وحل المشاكل.
٤. المرونة.
٥. التشجيع على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

## ٢. الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي من أسس بناء المنظمات، بل هو الاداة الرئيسة لضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق أهدافها، وبخاصة أنشطة تنفيذ الاعمال والإشراف والتنسيق، حيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق لذلك فإن المنظمات تختلف من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات ومرد ذلك يعود إلى أن لكل منظمة مهام وأهداف وظروف بيئية خاصة بها (القريوتي، ٢٠٠٨).

فالهيكل التنظيمي هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

**ويري الباحث** أن بلوغ التميز التنظيمي والوصول إلى تحقيقه يحتم ضرورة اعادة المنظمات والمؤسسات هيكلتها، من حيث ضمان وجود هيكل تنظيمي يتضمن وحدات ادارية متكاملة

ومتأسفة، قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية لها، ويتمتع بالمرونة الكافية وتقليل المستويات الادارية ما أمكن، بحيث تكون قنوات الاتصال واضحة وفعالة.

### ٣. الكادر البشري:

تشير الأدبيات إلى أن المنظمات خلال السنوات القادمة لن تبرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تملك من موارد مادية فقط ولكن أيضاً في ضوء ما تملكه مواردها البشرية لمواجهة عصر المعرفة، لذا فإنها مطالبة بتهيئة المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعتمد أيضاً إلى تنمية الموارد البشرية وحتى تأتي تنمية الموارد البشرية ثمارها فلا بد أن تراعي عدة مبادئ أساسية فرضها عصر المعرفة منها (الشريف، ٢٠١٥):

١. تشجيع المنظمة على إحداث التعلم التنظيمي.
٢. تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل.
٣. توسيع فرص التعلم والتدريب أمام الموارد البشرية.
٤. التأكيد على مبدأ المحاسبية أو المساءلة التعليمية.

**ويرى الباحث أن الكادر البشري ومساهمته يعد مصدراً للتميز من خلال عملية استقطاب واختيار الكادر البشري، وتهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الاداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الاداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الاداء.**

### ٤. أنظمة العمل

وهناك عدة أساليب تنتجها المنظمات لجعل نظام العمل السائد بالمنظمة محفزاً ومهيئاً لتحقيق التميز التنظيمي حيث لخصها (توفيق، ٢٠٠٣) بما يلي:

١. الحماس للتغيير والرغبة في التميز.
٢. الإيمان بأهمية التدريب في تنمية المهارات.
٣. الثقة في القدرات الكامنة للبشر.
٤. توفير نظام فعال للمعلومات الإدارية.

٥. توفير نظام فعال للاتصالات بشتي أنواعها.
٦. فلسفة إدارية مؤمنة بالابتكار والتجديد والتطوير.
٧. إجراءات عمل قصيرة ومتوازنة.
٨. نظام سليم لتحفيز السلوك الايجابي في العمل.
٩. نمط قيادي يحتذي به.
١٠. الإيمان بإستقرارات المستقبل والاحتياط لها.
١١. التعايش مع المتغيرات البيئية الجديدة.
١٢. وضع استراتيجية لإدارة المعرفة وتفعيلها في المنظمة.

ويعني ذلك أن تتسم أنظمة العمل داخل المنظمة بالسمات التالية (الشريف، ٢٠١٥):

١. أن يتبنى نظام عمل المنظمة مناخاً مشجعاً للعمل المميز، يحفز العاملين في المنظمة إلى التميز في الاداء والنتائج وأن يكافأ على ذلك.
٢. أن يكون النظام مشجعاً لجميع العاملين في المنظمة على الاقتداء بخبرات المتميزين في المنظمة.
٣. أن يبني نظام العمل على أسس متينة وقوية وراسخة، تصل إلى درجة القيم التي تحترم، حتى لا يكون النظام متقلباً يتغير حسب الاهواء الشخصية.
٤. ان يكون النظام موجه لتحقيق الأهداف بكفاءة، بحيث يهتم بالدرجة الأولى بتحقيق الاهداف ومستوى تحقيقها.

## ٥. الاستراتيجية:

تعد الاستراتيجية أداة في يد الإدارة العليا للتنظيم تستخدمها لتتلاءم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وهي الخط الرئيس الذي تنتهجه في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذها قاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة طويلة الأجل، من أجل استمراريتها وفعاليتها لتحقيق التميز المطلوب (غراب، ٢٠٠٨).

ويمكن تطوير الاستراتيجية لتحقيق التميز والتفوق يكون من خلال ما يلي:

١. تطوير الرؤية.
٢. تطوير المهمة والتوجيهات.
٣. تطوير الخطط والبرامج.

٤. تطوير آليات التنفيذ طبقاً للجودة الشاملة.
٥. التميز المؤسسي.
٦. تحديد التوجهات الاستراتيجية.
٧. تحديد الأهداف الاستراتيجية.
٨. صياغة وتكوين الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية والتكتيكية المنفذة لها.
٩. تنفيذ الاستراتيجية.
١٠. متابعة وتقييم الاستراتيجية وتطويرها.

## ٦. إدارة المعرفة:

تُعرف أبو خضير (٢٠٠٩) إدارة المعرفة بأنها: عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة، والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها. مما ينتج عنه رفع مستوى الاداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وعليه فإن إدارة المعرفة تعني تخطيط وتنظيم وتنسيق عمليات الحصول على المعرفة، واستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وتطويرها واستثمارها وحفظها.

فالهدف الأساسي لإدارة المعرفة يكمن في السعي إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة، والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم (دوزة، ٢٠٠٨).

وعلى هذا فإدارة المعرفة تعد بعداً مهماً في إدارة التميز التنظيمي، لدورها المباشر والمؤثر والفعال في تحسين وتطوير المنظمات والسعي نحو التفوق والابداع. كما أن هناك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمات الباحثة عن التميز والتفوق من خلال تبنيها وتطبيقها لإدارة المعرفة، يمكن تلخيصها فيما يلي (حجازي، ٢٠٠٥):

١. البناء على المجهودات السابقة.
٢. توفر الوقت وتختصر الجهد.
٣. تؤدي إلى تسريع عمليات اتخاذ القرارات.

٤. تساعد في طريق جديدة لاستقطاب الكادر البشري المتميز.
٥. تساعد على تعزيز الثقة بين كافة المنظمات من خلال تعاون مشترك بينها.
٦. تسهم في عمليات تفعيل وتشجيع الابتكار والابداع في جميع العمليات الإدارية.

## ٧. التكنولوجيا:

- يمكن التطرق إلى هذا البعد من خلال محورين أساسيين هما:
١. أن تكون التكنولوجيا متقدمة ومتطورة: فعلى المنظمات المتميزة الساعية للتميز والاستمرارية عليها أن تكون التكنولوجيا المستخدمة فيها ذات طابع متطور، ومواكب لجميع التغيرات الحاصلة في عالم التكنولوجيا، بحيث يتم إستخدام أحدث ما تنتجه التكنولوجيا من أجهزة وبرمجيات.
  ٢. أن تكون التكنولوجيا شاملة لجميع أبعاد المنظمة: بحيث يتم إدخال التكنولوجيا المتطورة في جميع أبعاد المنظمة أجزاء التنظيم، وفي كافة الخدمات التي تقدمها المنظمة (توفيق، ٢٠٠٣).

## ٧.٢.٢ معوقات التميز المؤسسي

- تسعي جميع المنظمات منذ بداية التسعينات تقريباً إلى تحقيق التميز المؤسسي إلا أنه ثبت عدم قدرة عديد من المنظمات على تحقيقه، وهذا يعود لأسباب عدة من أبرزها (خليفة، ٢٠١٨):
١. تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
  ٢. التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات العربية.
  ٣. تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
  ٤. عدم التقدير الكاف بأهمية المورد البشري.
  ٥. اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
  ٦. عدم الانصات الكافي للعملاء والموردين يعتبر أيضاً سبباً كافياً لعدم نجاحها.

ويُشير حسن (٢٠١٣) إلى بعض العوامل التي تعيق المنظمات من الوصول إلى التميز في الأداء وهي:

١. عدم التركيز على استراتيجية طويلة المدى.

٢. عدم ادراك متطلبات العملاء.
٣. عدم توفير موارد بشرية مناسبة نتيجة لضعف الثقافة والابداع.
٤. نمط القيادة التقليدية لا يمكن العاملين ولا يعمل على تحفيزهم وفق نظام فعال.

## ٨.٢.٢ نماذج التميز المؤسسي وبعض تطبيقاتها المعاصرة

ظهرت النماذج العالمية للتميز والجودة النوعية وذلك لتشجيع التميز، حيث سعت الدول إلى وضع نماذج وجوائز وطنية للتميز، يتم بموجبها منح جوائز تميز المؤسسات التي تحقق التميز والريادة في تقديم والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء العملاء، وأن تكون تلك المؤسسات مثلاً يحتذى به، ومن تلك النماذج ما يلي:

### ١.٨.٢.٢ نموذج التميز الأوربي (EFQM):

يُعد النموذج الأوربي للتميز The European Foundation For quality من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة والذي أنشأ في عام ١٩٨٨ ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة، وتتبلور فلسفة النموذج في أن التميز في الاداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (الطائي، ٢٠٠٨).

ويُعرف النموذج الأوربي للتميز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز، إن هي إلتزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على التركيز على النتائج المستهدفة، والتركيز على العملاء، القيادة الفعالة والاهداف الواضحة، الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق، تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة، التعلم المستمر والابتكار والتجديد، تنمية علاقات الشراكة والتحالف، إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (الطائي، ٢٠٠٨).

ويرى الباحث أن النموذج الأوربي ذو نظرة شمولية وتكاملية، حيث نجد أن الإدارة الاستراتيجية للعمليات متكاملة، فالتخطيط الاستراتيجي تم دمجها بشكل واضح في معيار

الاستراتيجية والسياسات، والرقابة على الإدارة تم دمجها في المعايير الخاصة بالممكنات، مما أحدث ترابطاً بين المعايير كما يركز النموذج على الدور المؤثر للقيادة التي تضع الاستراتيجية والسياسات، وتعمل على توجيه العاملين بالمنظمة، ومشاركتهم، واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة، وترجمة ذلك في شكل عمليات مصممة بكفاءة، والاهتمام بتطوير تلك العمليات، من أجل تحقيق النتائج المستهدفة.

## ٢.٨.٢.٢ النموذج الياباني ديمينج (Deming) سنة ١٩٥١:

يُعتبر نموذج (Deming) الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، حيث أنشأته اليابان في عام ١٩٥١م، وذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور (ويليام ادوارد ديمينج)، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنج جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق انجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة (TQC)، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية (Eygelaar, 2004)، ويقوم النموذج على عدة مفاهيم هي (جودة، ٢٠١٥):

- دعم قيادة الإدارة العليا.
- التحكم في العمليات.
- نظرية "Kaizen" في التحسين المستمر.
- التخطيط المستقبلي.

**ويرى الباحث** أن النموذج لا يهتم بمدى توفر جوانب معينة في المنظمة، وإنما يهدف إلى مكافأة كل منظمة تسير في الطريق السليم من خلال اتباع تطبيقات فعالة في إدارتها. ويقدم النموذج أربعة أشكال من النماذج وهي جائزة ديمينج للأفراد، وجائزة ديمينج للمنظمات، وقلادة الجودة اليابانية.

## ٢.٨.٢.٢ نموذج جائزة بالدريدج bald rige الامريكية للإدارة المتميزة.

يتمثل النموذج الأمريكي في جائزة بالدريدج، لماكولم بالدريدج، الذي كان يشغل منصب سكرتير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٨١ حتى وفاته عام ١٩٨٧، حيث تم تأسيس الجائزة تكريماً لإسهاماته في تحسين الجودة في المنظمات الأمريكية، ومما يدل على نيل نموذج بالدريدج للتميز مكانة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أن الرئيس الأمريكي هو الذي

يقوم بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها، بعد عملية التقييم وفقاً للنموذج، وهي تمنح إلى المنظمات الصغيرة (التي بها أقل من ٥٠٠ عامل)، أو المنظمات الكبيرة (التي تحتوي على أكثر من ٥٠٠ عامل) على حد سواء، والهدف الأساسي من النموذج هو نقل تجارب المنظمات التي حققت مستوى التميز إلى المنظمات الأخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، كما أنه يمكن للمنظمات الأمريكية استخدامه في إجراء عملية التقييم الذاتي، وفقاً للمعايير التي يحتويها النموذج، وفي نفس الوقت تفيد التغذية العكسية في العمل على تحسين الأداء، حيث أنها صممت لمساعدة المنظمات في استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المنظمة، لتحسين فعاليتها وقدرتها، مما يساهم في جودة التعليم (حمودة، ٢٠٠٩).

ويشمل النموذج على سبعة معايير رئيسية وثمانية عشر معيار فرعي، تعبر عن مدة أهمية هذا المعيار مثل: مفهوم الزبون والقيادة والتحسين المستمر والتعلم من الاداء وقيمة العاملين والاستجابة السريعة وتصميم الجودة ورؤية استراتيجية طويلة المدى والاداء بالحقائق ومفهوم المواطنة ومفهوم المشاركة والتوجه نحو النتائج.

#### ٤.٨.٢.٢ نموذج جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز

قدمت حكومة الإمارات العربية المتحدة نموذج دبي للأداء المتميز، حيث صمم البرنامج ليكون أداة فعالة ومتكاملة لتطوير القطاع الحكومي بدبي، والارتقاء بمستوى أدائه ونتائجه وخدماته وممارساته الوظيفية والمهنية. وتهدف محاور النموذج إلى الإرتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي، ولتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، ولتكريس وتعزيز قدرته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة تركز على خدمة العملاء، وتحقيق رضاهم، وتنمية الموارد، وتبسيط الإجراءات، وتوثيق الأنظمة، وتشجيع روح الإبداع، وإطلاق الملكات والقدرات، وتوفير بيئة عمل رسمي تحفز الدوائر الحكومية، وتشجيعها، وتساعد على تبني ورعاية ودعم جهود وإستراتيجيات التنمية الشاملة، وخدمة مجتمع الأعمال، وتوفير ظروف استثمارية متميزة، ودعم القطاع الخاص، وتشجيع العمل الحر. ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي، وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي (النعيمي، ٢٠١٠).

## ٥.٨.٢.٢ جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي):

تم إطلاق جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي من أجل أن تكون أرفع وأسمى جائزة للتميز المؤسسي على مستوى الوزارات والهيئات الحكومية الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة وبهدف تعزيز دور المؤسسات الحكومية الاتحادية في خدمة فئات المجتمع وذلك عن طريق نشر الوعي بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. وتتيح الجائزة الفرصة للمؤسسات الحكومية الاتحادية لإبراز كافة جهودها وأنظمتها الإدارية المتميزة ولعرض النتائج المؤثرة على مستوى الخدمات المقدمة لجميع المعنيين وكذلك لعرض الانجازات في تطوير أنظمة العمل والخدمات(جائزة الامارات للأداء الحكومي المتميز، ٢٠٠٩).

**ويرى الباحث أن الجائزة تبنت المفاهيم والأسس العالمية للتميز المؤسسي وكذلك معايير نموذج الجمعية الاوروبية لإدارة الجودة وذلك من أجل تقييم المؤسسات وقياس مستوى أدائها. وتهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير شامل في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية الاتحادية**

## ٦.٨.٢.٢ جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

تقوم جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها على تحفيز التميز والإبداع لدى الأفراد والمؤسسات في فلسطين، حيث تسعى الجائزة التي انبثقت عن رؤية ومبادرة رجل الأعمال السيد صبيح طاهر المصري؛ إلى بناء وتنمية ثقافة الإبداع في فلسطين، وتكريم المثابرين على الحياة من أجل تقديم نماذج حية من القدوة الحسنة للأجيال القادمة. كما تتطلع الجائزة إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الأداء لدى الأفراد والمؤسسات الفلسطينية وتهدف الجائزة إلى تحقيق الأهداف التالية (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، ٢٠١٦):

- تشجيع المؤسسات الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
- التعبير عن الشكر والتقدير للأداء المتميز والإنجازات الكفؤة والتجارب الرائدة والمبادرات المبدعة للمؤسسات والموارد البشرية الفلسطينية.
- تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته، خاصة من يقدمون نماذج وأمثلة يحتذى بها في عملهم أو في المجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع.

- تكريم شخصيات ومؤسسات دولية قدّمت جهوداً مميّزة في دعم فلسطين والإنسانية بما يتوافق مع مبادئ وقيم الجائزة.

## ٧.٨.٢.٢ نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:

تتلخص رؤية جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتجذير ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن، حيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها.

أما بالنسبة إلى أهداف الجائزة، فهي تهدف إلى احداث نقلة نوعية وتطوير في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة متلقي الخدمة، وكذلك نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة والشفافية، كما تهدف إلى تجذير ثقافة التميز والوصول إلى الممارسات المثلى للمؤسسات العامة (كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، ٢٠١٥).

**ويرى الباحث** إن إلحاق كلمة التميز بعنوان الجائزة لتصبح جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، هي دعوة صريحة لتحقيق التميز في كل ما تقوم به مؤسسات الدولة، من خلال تركيزها على متلقي الخدمة والنتائج، والشفافية في العمل، بمعنى ان تتصف ثقافة التميز وتكون ثقافة التميز أحد مكونات نسيج الثقافة المؤسسية.

## ٣.٢ المبحث الثالث: نموذج بالدريدج للتميز

### ١.٣.٢ مقدمة:

تُركز الكثير من المنظمات على التميز من خلال التنمية الإدارية المستدامة التي تعتمد على معايير ومواصفات عالمية، ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولتها الجادة للنهوض بالعمل الحكومي وتطويره. ومن هذه النماذج الإدارية المتكاملة للبناء المؤسسي نموذج بالدريدج الصادر عن الحكومة الفدرالية، الذي يعد نموذجاً عالمياً كنموذج للتميز المؤسسي والمطبق في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي هذا المبحث سوف يتناول الباحث الإطار المفاهيمي لنموذج بالدريدج للتميز، ويتضمن ذلك نشأة نموذج بالدريدج، ومعاييره، وسيتم التطرق إلى المفاهيم التي يقوم عليها النموذج، وأهدافه، كما سيتم توضيح معايير (عناصر) النموذج الأمريكي مالكوم بالدريدج للتميز ويختتم هذا المبحث بالحديث عن أهمية جائزة بالدريدج للجودة في قياس تميز الأداء المؤسسي:

### ٢.٣.٢ ماهية نموذج بالدريدج:

تأسس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في عام ١٩٨٧، وتهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالتميز كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات التميز الناجحة، وتمنح هذه الجائزة لثلاث فئات وهي: (المصنع، الخدمات، الاعمال الصغيرة) (أبو ريا، ٢٠١٤).

ويتمثل النموذج الأمريكي في جائزة بالدريدج، لمالكولم بالدريدج، الذي كان يشغل منصب سكرتير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٨١ حتى وفاته عام ١٩٨٧، حيث تم تأسيس الجائزة تكريماً لإسهاماته في تحسين الجودة في المنظمات الأمريكية، ومما يدل على نيل نموذج بالدريدج للتميز مكانة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، أن الرئيس الأمريكي هو الذي يقوم بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها، بعد عملية التقييم وفقاً للنموذج، وهي تمنح إلى المنظمات الصغيرة (التي بها أقل من ٥٠٠ عامل)، أو المنظمات الكبيرة (التي تحتوي على أكثر من ٥٠٠ عامل) على حد سواء، والهدف الأساسي من النموذج هو نقل تجارب المنظمات التي

حققت مستوى التميز إلى المنظمات الأخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، كما أنه يمكن للمنظمات الأمريكية استخدامه في إجراء عملية التقويم الذاتي، وفقاً للمعايير التي يحتويها النموذج، وفي نفس الوقت تفيد التغذية العكسية في العمل على تحسين الأداء، حيث أنها صممت لمساعدة المنظمات في استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المنظمة، لتحسين فعاليتها وقدرتها، مما يساهم في جودة التعليم (حمودة، ٢٠٠٩).

### ٣.٣.٢ معايير قياس النموذج:

وتستند جائزة بالدريدج الوطنية الأمريكية على معايير التميز السبعة للنموذج، والتي تقاس من خلال توزيع (١٠٠٠) نقطة على معايير النموذج الرئيسة التالية (Baldridge National Program, 2008):

- معيار القادة ١٢٠ نقطة.
- معيار التخطيط الاستراتيجي ٨٥ نقطة.
- معيار التركيز على المتعاملين ٨٥ نقطة.
- معيار إدارة المعرفة وتحليل القياسات ٩٠ نقطة.
- معيار الموارد البشرية ٨٥ نقطة.
- معيار إدارة العمليات ٨٥ نقطة.
- معيار نتائج الأعمال ٤٥٠ نقطة.

وتستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم الي تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق المؤسسة ٨-١٠ سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل المؤسسة باتجاه الالتقاء مع المتطلبات والبنود المشتركة وبدرجة عالية من الاتساقية، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة (سهمود، ٢٠١٣).

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث أنواع وهي (بدوان، ٢٠١٨).

١. جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم.
٢. جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.

٣. جائزة لمعايير الأداء المتميز للصناعة.

وقد تم تطبيق نموذج مالكوم بالدريديج في مختلف القطاعات تدريجياً حيث تم سنة ١٩٨٨ تطبيقه في قطاعات (التصنيع والخدمات، المشروعات الصغيرة)، أما سنة ١٩٩٨ فقد شمل كلاً من (التعليم والرعاية الصحية) كما تم سنة ٢٠٠٧ إضافة المنظمات غير الربحية بما فيها الوكالات الحكومية.

## ٤.٣.٢ المفاهيم التي يقوم عليها النموذج:

- يقوم نموذج بالدريديج على عدة مفاهيم هي كالتالي: (جودة، ٢٠١٥)
١. القيادات ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية، والاتجاهات والتوقعات العالية، وخلق القيم.
  ٢. التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصراً مؤثراً على تميز المنظمة.
  ٣. التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي، يتطلب توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.
  ٤. قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيراً على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
  ٥. الرشاقة والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
  ٦. التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.
  ٧. الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
  ٨. الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
  ٩. المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي، وممارسة المواطنة الجيدة.
  ١٠. التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
  ١١. انتهاج نهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية، كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

## ٥.٣.٢ أهداف نموذج بالدريدج:

وضع نموذج بالدريدج لتحقيق الأهداف التالية (العايشي وآخرون، ٢٠١٧):

١. تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية.
٢. إدارة المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز.
٣. توحيد سياسات الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
٤. المشاركة في الخبرات التي تحققت من خلال التجارب الناجحة للشركات التي طبقت المعايير.
٥. وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.

## ٦.٣.٢ معايير (عناصر) النموذج الأمريكي مالكوم بالدريدج للتميز:

تتكون جائزة مالكوم بالدريدج من سبعة معايير كما بينها وهي كما يلي (The National Institute of Standards and Technology; NIST, 2015):

١. القيادة: أي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للإدارة الشاملة، والتحكم في قيادة المؤسسة، ومراقبة الأداء الإداري، وتحمل المسؤولية تجاه العامة.
٢. المعلومات والتحليل: أي قدرة المؤسسة من جمع وتحليل المعلومات مرتبطة بالتخطيط لإدارة الجامعة، والحكم الرشيد فيها، وتطوير أداء الفرد والعمليات على كافة المستويات وكيف تبني وتدبر مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات.
٣. التخطيط الاستراتيجي: أي كيف تتعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسية، وكيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل، بحيث تتكامل مع متطلبات ومبادئ الحوكمة.
٤. تطوير وإدارة الموارد البشرية: وذلك بالتركيز على الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم، بتطوير معارفهم ومهاراتهم، وحسن تدريبهم، مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام، وتبني أسساً راسخة من تلك المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين أسس ومبادئ الحكم الرشيد.
٥. إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدبر العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة للموظف، وبما يدعم البيئة التنظيمية ويساهم في تأكيد السيطرة على الجامعة في كل جوانبها، مراعية أصول ومبادئ الحوكمة.
٦. التركيز على الموظف والمعنيين والسوق: أي كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلى آراء الموظفين والمعنيين، وإقامة علاقات بناءة معهم وتحديد متطلباتهم.

## ٧.٣.٢ أهمية جائزة بالدريدج للجودة في قياس تميز الأداء المؤسسي:

يُعتبر دليل إرشادات معايير نموذج بالدريدج من أكثر المطبوعات شعبية وانتشاراً في دوائر الأعمال الأمريكية، حيث تم في السنوات الأخيرة طبع حوالي ٢٠٠ ألف نسخة سنوياً، بينما طلبات التسجيل للحصول على الجائزة لا تزيد عن ١٠٠ مؤسسة سنوياً، وهذا ما يمكن تفسيره بأن أغلب المؤسسات تستخدم معايير بالدريدج بنية قياس أدائها وليس بهدف المنافسة على الجائزة، حيث أثبتت التجارب السابقة أن المؤسسات التي اعتمدت على معايير بالدريدج في قياس أدائها تمكنت من تحسين رضا زبائنها وعاملها، وكذا الزيادة في حجم مبيعاتها وأرباحها وحصتها السوقية بالإضافة إلى بلوغ مجمل أهدافها الاستراتيجية (بدوان، ٢٠١٨).

وعليه يمكن القول: إن نظام بالدريدج لا يعتبر فقط نظاماً لتطبيق الجودة، ولكنه أيضاً أداة للحكم على مدى تقدم المؤسسة في أدائها.

وعموماً فإن تطبيق معايير بالدريدج سمح للمؤسسات بما يلي (كواشي، ٢٠١٣):

١. إعلاء قدرة المؤسسة علي تطوير خدماتها وعملياتها الداخلية.
٢. الحصول على تقدير المجتمع لجهود هذه المؤسسة.
٣. الإلتزام بالجودة العالية وتحقيق رغبات الزبائن مما يزيد من ثقتهم اتجاه المؤسسة.
٤. الاستفادة من مراجعة خبراء متخصصين لأداء المؤسسة وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
٥. يمكن للمؤسسات المتوجة بهذه الجائزة أن تستخدم هذا الأمر لأغراض الدعاية والاشهار لمنتجاتها.

## ٤.٢ المبحث الرابع: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة

### ١.٤.٢ المقدمة:

تسلمت وزارة العمل، مهامها وصلاحياتها في قطاع غزة وأريحا، بتاريخ ٢٨ تموز ١٩٩٤، على أثر إبرام اتفاق اعلان المبادئ الفلسطينية الاسرائيلي، الموقع في واشنطن في العام ١٩٩٣، وفي ضوء قرار تأسيس الوزارة على الأراضي الفلسطينية المحتلة في عام ١٩٦٧، في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، فقد باشرت الوزارة أعمالها في ظروف بالغة الصعوبة والتعقيد، وبعدد قليل من الكادر المتوفر (طبيب، ٢٠١٣)

وقد دأبت الوزارة ومنذ إنشائها على تحديد رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها، وبرامجها، ومشاريعها، بما ينسجم مع خطط الإصلاح والتنمية والتطوير، على الصعيد الوطني العام، وقد أنجزت الوزارة هيكلتها بصورة كاملة وشاملة، وأعدت تسكين كافة موظفيها في مركز الوزارة، وفي كافة المحافظات (الحتة، ٢٠١٣).

### ٢.٤.٢ رؤية الوزارة:

نحو قطاع عمل مستقر ومنظم، وأطراف انتاج مشاركة في العمل على الحد من معدلات البطالة والفقر، وتعزيز العمل اللائق وترسيخ الضمان الاجتماعي (وزارة العمل، ٢٠١٩).

### ٣.٤.٢ رسالة الوزارة:

وزارة العمل مؤسسة حكومية تنموية تساهم في ضبط وتنظيم سوق العمل من خلال الاشراف الفاعل على تطبيق قانون العمل وتطوير منظومة التدريب المهني، وضمان علاقات عمل مستقرة، وتطوير منظومة تشغيل فاعلة، ترسي مبادئ العمل اللائق، وتأسيس نظام للضمان الاجتماعي والحوار الثلاثي، وتشجيع وتنظيم العمل التعاوني، وتكريس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في النوع الاجتماعي، وتحسين وضبط جودة الخدمات (وزارة العمل، ٢٠١٩).

## ٤.٤.٢ الأهداف الاستراتيجية:

- تهدف وزارة العمل إلى تحقيق الأهداف التالية: (وزارة العمل، ٢٠١٩)
- تطوير مستوى الاداء المؤسسي وتطوير تدخلات وبرامج الوزارة، وتحسين جودة الخدمات.
- خفض نسبة البطالة من خلال تعزيز خدمات وفرص التشغيل اللائق في اطار تنمية بشرية مستدامة.
- تنظيم سوق العمل، وتطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بقطاع العمل بما يسهم في حماية طرفي الانتاج.
- الوصول إلى نظام تدريب مهني قادر على تأهيل العمالة المحلية وإكسابها المهارات وفق احتياجات سوق العمل.
- تنظيم وتنمية قطاع التعاونيات ورفع نسبة مشاركتها في مكونات النشاط الاقتصادي والاجتماعي.
- الوصول إلى منشآت عمل منظمة، وملتزمة بالقوانين واللوائح التنفيذية والقرارات ذات الصلة وتنظيم شروط العمل وصولاً إلى بيئة العمل الامنة واللائقة.
- تحسين ظروف العمل، وتعزيز الحوار الاجتماعي، وبناء علاقات عمل مستقرة والمشاركة النقابية الفعالة في اطار القانون.
- تأسيس نظام عصري للضمان الاجتماعي يكفل حقوق الطبقة العاملة في فلسطين.

## ٥.٤.٢ اختصاصات الوزارة:

- تمارس وزارة العمل أدوارها من خلال القيام بمهام متعددة الاختصاصات أبرزها (وزارة العمل، ٢٠١٤):
١. المساهمة في تنظيم سوق العمل عن طريق توفير المعلومات الأساسية حول القوى العاملة، وتحسين خدمات التشغيل، وتأهيل القوى العاملة المدربة، حسب احتياجات سوق العمل وذلك للحد من البطالة والفقر.
  ٢. النهوض بالحركة التعاونية من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها، وتفعيل دورها في الحركة الانتاجية في فلسطين، وذلك للمساهمة في دور ناشط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والحد من الفقر ومشاركة أوسع للطاقة الانتاجية للمرأة.
  ٣. المساهمة في تحقيق الحماية الاجتماعية للطبقة العاملة من خلال تأسيس نظام عصري للتأمينات الاجتماعية لكفالة حياة كريمة للعامل.
  ٤. المساهمة في تحسين ظروف وشروط العمل وترسيخ علاقات عمل بناءة بين الشركاء الاجتماعيين نهوضاً بالتشاور الثلاثي.

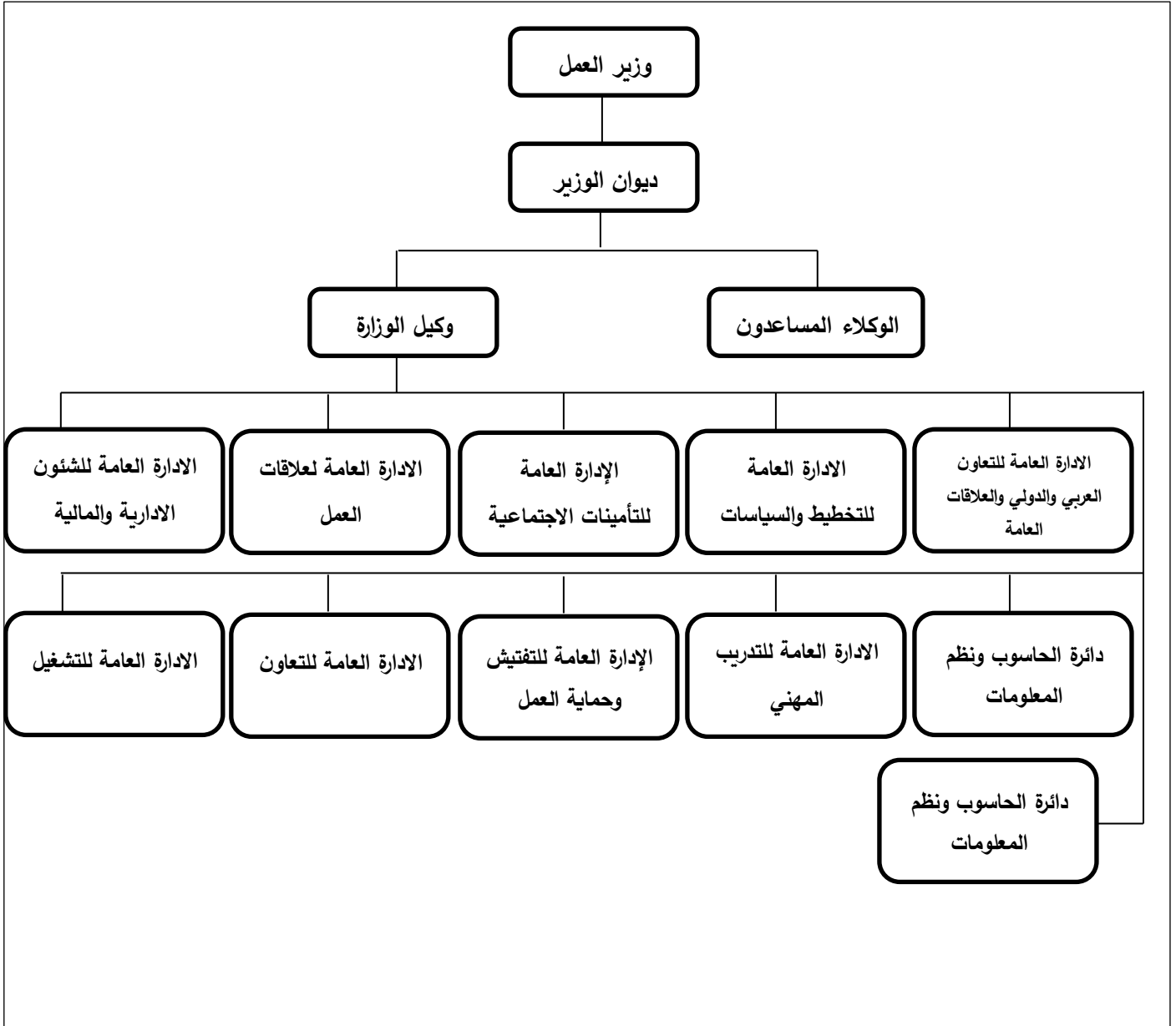
## ٦.٤.٢ هيكلية الوزارة

يتألف الهيكل التنظيمي العام لوزارة العمل من المكونات الرئيسية التالية (أبو على، ٢٠١٥):

١. ديوان الوزير، ويرتبط به مكتب الوزير وعدد من الوحدات المتخصصة.
٢. الوكيل، ويرتبط به عدد من الوحدات والإدارة العامة.
٣. الوكلاء المساعدون، ويشرفون على عدد من الملفات، يكلفون بها بقرار من الوزير.
٤. الإدارات العامة

يتكون الهيكل التنظيمي للوزارة من عدة إدارات كالتالي (وزارة العمل، ٢٠١٩):

- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.
- الإدارة العامة لعلاقات العمل.
- الإدارة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.
- الإدارة العامة للتعاون العربي والدولي والعلاقات العامة.
- الإدارة العامة للتشغيل.
- الإدارة العامة للتعاون.
- الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل.
- الإدارة العامة للتدريب المهني.
- دائرة الحاسوب ونظم المعلومات.
- وحدة الشؤون القانونية.



شكل (٢.٢) هيكلية وزارة العمل في غزة

المصدر: (وزارة العمل، ٢٠١٩).

## ٧.٤.٢ الصعوبات والمعوقات التي تواجه الوزارة:

١. استمرار أزمة رواتب الكادر الوظيفي بالوزارة، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي.
٢. عدم الانتظام في صرف موازنة الوزارة، وأوامر الصرف المالي لتلبية احتياجات الوزارة.
٣. عدم قدرة الوزارة على شراء وتوفير الاحتياجات الأساسية (المكتبية - الاثاث - الأدوات وأجهزة الحاسوب وملحقاتها - مخصصات مالية للأنشطة).

٤. عدم صلاحية شبكة الهاتف الداخلية للوزارة برمتها، وعدم كفاية المكاتب وملاءمة العمل في المقر الرئيسي الحالي والمقرات الفرعية، بالمقارنة مع أعداد الموظفين، خاصة بعد عودة نحو ٦٠ موظفاً سابقاً للعمل في الوزارة وفروعها في محافظات غزة.
٥. تراكم مستحقات الموردين المالية نتيجة الأزمة المالية المستمرة على صعيد موازنة الوزارة.
٦. عدم توفر التمويلات الضرورية لاعادة التوسع في تنفيذ برامج التشغيل والتنمية التي تشتد الحاجة اليها سيما في ظل الظروف الحالية الراهنة.
٧. وجود خلل في بنية نظام التعليم والتدريب المهني والفني وفي برامج التعليم والتدريب المقدمة من خلال مؤسسات ومراكز التدريب الحكومية والخاصة، وعدم مناسبتها مع احتياجات السوق.
٨. عدم قدرة الوزارة على تفعيل اجراءات العمل بقانون العمل الفلسطيني والنصوص واللوائح المنبثقة عنه.

## ٥.٢ المبحث الخامس: الدراسات السابقة

## ١.٥.٢ تمهيد

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، ووجد الباحث أن العديد من الدراسات تناولت موضوع الخصائص الريادية، والتميز المؤسسي، حيث اختلفت تلك الدراسات في عدة جوانب منها: أبعاد الدراسة، ومجتمعها، وادواتها وغيرها، وقد اختار الباحث عدداً من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة سواء المستقل (الخصائص الريادية) أو التابع (التميز المؤسسي) إلا أنه لم يجد أيّاً من الدراسات التي تربط المتغيرين ببعضهما ولقد قسم الباحث الدراسات إلى ثلاث محاور دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، حيث تم ترتيبها من الأحدث للأقدم.

## ٢.٥.٢ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الخصائص الريادية):

### أولاً: دراسات فلسطينية:

١. دراسة السر (٢٠١٩) بعنوان: درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز.  
هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية بالكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الكليات الحكومية بمحافظات غزة (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية مجتمع الأقصى، كلية فلسطين التقنية) والبالغ عددهم (١٦١) فرداً، وهي تمثل نسبة (٤٠.٢%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٤٠٠) من العاملين.  
وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: بلغت درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الادارية في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية ما نسبته (٧١.٣٠%) بدرجة تقدير كبيرة، كما بلغ مستوى تطبيق إدارة التميز في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية ما نسبته (٦٧.٥٢%) بدرجة تقدير متوسطة. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بلغ معامل الارتباط (٠.٨١٧) دالة إحصائياً بين درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية وبين إدارة التميز في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية.
٢. دراسة مخيمر (٢٠١٨) بعنوان: أثر رأس المال الاجتماعي على توجه الطلاب نحو ريادة الأعمال : دراسة ميدانية على طلاب إدارة الأعمال في غزة جامعتي الأزهر والإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الاجتماعي على توجه طلاب تخصص إدارة الأعمال نحو ريادة الأعمال، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب إدارة الأعمال في جامعتي الأزهر والإسلامية، وبلغ المجتمع المستهدف (٧٨١) طالباً وطالبة، تم توزيع عينة طبقية عشوائية على (٢٧٠) طالب، وكانت مجموع الاستبانات المستردة (٢٥٨) استبانة، بنسبة بلغت (٩٥.٥%) استبانة موزعة على طلبة الجامعتين الإسلامية والأزهر حيث تم توزيع (١٠٩) على طلبة جامعة الأزهر، و(١٤٩) على طلبة الجامعة الإسلامية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر لأبعاد رأس المال الاجتماعي على التوجه الريادي لدى الطلاب. ولا يوجد أثر لبعده خلق الثقة بالمؤسسات والأفراد، حيث لا يقوم الطلبة بعقد اجتماعات دورية مع الجامعة ومؤسسات أخرى حول أهم المشاريع الريادية. ويواجه الطلبة صعوبة في التراخيص والتصاريح المناسبة لمشاريعهم الريادية في وقت قصير وصعوبة في الحصول على المنح المالية بشكل كاف للبدء بمشاريعهم الريادية.

### ٣. دراسة الدلو (٢٠١٨) بعنوان: واقع العوامل الريادية دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العوامل الريادية في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث مثل مجتمع الدراسة جميع المشاريع التي تم احتضانها ولا زالت قائمة، والبالغ عددها ٨٧ مشروع، وتم توزيع استبانات على كافة مجتمع الدراسة، وتم استرداد ٨٢ استبانة بنسبة ٩٤.٣%.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن العديد من أصحاب المشاريع الريادية لا يرغبون في تسجيل وترخيص مشاريعهم بسبب الضرائب المرتفعة، وأن عدم قيام وزارة الاقتصاد بمتابعة المشاريع الصغيرة والتأكد من سلامة منتجاتها وتعويضها عند التعرض للضرر أو التلف يعتبر عائق أمام تقدم واستمرار تلك المشاريع. كما أظهرت الدراسة أيضاً بأن ٨٥.١٣% من أصحاب المشاريع الريادية يهتمون بشكل المنتج الذي يبيعونه.

### ٤. دراسة غنام (٢٠١٧) بعنوان: أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج "الوصفي التحليلي"، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (١٥٠) مفردة، لرؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا بأبعادها (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي)، مرتفع بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٨٢.٢٦%). وتبين عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المدراء العاملة بقطاع غزة حول الخصائص الريادية والتوجهات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

#### ٥.دراسة حسن (٢٠١٦) بعنوان: العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة : دراسة ميدانية على المديرين في البنوك التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الإدارات العليا بالبنوك التجارية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً المسح الشامل، البالغة (٧٨) موظف وموظفة من موظفي الإدارات العليا وذلك بعد استثناء عينة بنك القدس لاعتذاره عن تعبئة الاستبانة، حيث تم استرداد (٦٧) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالخصائص الريادية، بوزن نسبي قدره (٨٤.١%)، حيث احتل المرتبة الأولى بعد "المبادرة" بوزن نسبي قدره (٩٠%)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "حب الإنجاز" بوزن نسبي قدره (٨٩.٥%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "الثقة بالنفس" بوزن نسبي قدره (٨٦.٦%)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد "الإبداع" بوزن نسبي قدره (٨٥.٤%)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد "المخاطرة" بوزن نسبي قدره (٧٧.١%)، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد "الاستقلالية وتحمل المسؤولية" بوزن نسبي قدره (٧٧%). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للخصائص الريادية لدى العاملين بالإدارات العليا في

البنوك التجارية عينة البحث يعزي لكل من المتغيرات التالية: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

## ثانياً: دراسات عربية:

١.دراسة (سعيد، وعلى، ٢٠١٨) بعنوان: دور السمات الشخصية للقائد في ريادية منظمات الأعمال بحث ميداني.

هدفت الدراسة إلى إيجاد الدور الفاعل للسمات الشخصية للقائد في ريادية منظمات الأعمال من خلال دراسة تأثير الأبعاد الخاصة بالسمات الشخصية (العصابية، الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، الوداعة، يقظة الضمير) على أبعاد ريادية منظمات الأعمال والمتمثلة بالبعدين الرئيسيين (التوجه الريادي، والريادة الاستراتيجية)، من خلال دراسة ميدانية تم اجرائها في ثلاثة عشر كلية أهلية في بغداد. واعتمدت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي، والوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الكليات الأهلية والبالغ عددها ٦٦ كلية أهلية حيث تم اختيار عينة قصدية بلغت ١٣ كلية أهلية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المنظمات تستخدم الريادة لتحقيق رضا الزبائن من خلال تحسين مستويات الخدمات المقدمة لهم وذلك من خلال ما يتمتع به قادة هذه المنظمات من سمات شخصية تؤهلهم للوصول إلى مستوى الريادية في اعمالهم حيث اتسم افراد العينة المبحوثة بالتعاون والمحبة للآخرين والمقبولة لديهم ويتصفون أيضاً بالاجتهاد في العمل.

٢.دراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨) بعنوان (دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الاداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة البالغ عددهم ٢٥٩، والعينة طبقية عشوائية لجميع المستويات الوظيفية في الجامعات قيد الدراسة، حيث بلغ حجم العينة ١٥٥ مفردة، وتم استرداد ١٣١ استبانة بنسبة ٨٥%.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي ٧٧.٩%، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، ووجود أثر ذو دلالة احصائية بين الخصائص الريادية مجتمعة معاً لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

٣. دراسة (شمس الدين وآخرون، ٢٠١٦) بعنوان: تأثير الخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/أربيل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية التي تتمثل في (الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية، والخصائص الإدارية)، في متطلبات الريادة الاستراتيجية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين بأربيل العراق. وتكون مجتمع الدراسة من جامعة صلاح الدين بأربيل، وبعض كلياتها (تربية الأساس، الزراعة، الإدارة والاقتصاد) عينة لها، وعينة من القيادات الإدارية الأفراد المبحوثين لها. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة، وصممت استبانة خصيصاً كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (٧٠) استبانة على القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة بمعدل استرداد (٩٤.٢٨%).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الخصائص الريادية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية كما خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية.

٤. دراسة (المومني، ٢٠١٦) بعنوان: دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى تقصي دور الخصائص الريادية في بناء الجامعات الريادية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة في الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، أمّا عينة الدراسة فقد شملت ٨ جامعات خاصة، وهي: جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة البترا، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان الأهلية، جامعة فيلادلفيا، جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية، جامعة الزرقاء الأهلية، حيث تم توزيع ٦٢ استبانة على عينة الدراسة من عمداء الكليات، ورؤساء الاقسام الأكاديمية، ومدراء الدوائر.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز) في الجامعات الأردنية الخاصة في بناء الجامعات الريادية من وجهة نظر العاملين أكاديمياً وإدارياً.

### ثالثاً: دراسات أجنبية:

١. دراسة (Aligba & Fusch, 2017) بعنوان: الخصائص والحوافز الريادية لدى الشباب في دلتا النيجر: دراسة استكشافية.

#### "Entrepreneurial Motivations and Characteristics of Niger Delta Youths: An Exploratory Study".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخصائص الريادية لدى الشباب في دلتا النيجر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٠) شاباً -رجال ونساء- من الذين استطاعوا أن يطوروا أنفسهم ويمتلكون الخصائص الريادية التي مكنتهم من إنشاء مشاريعهم الخاصة الناجحة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: اتفاق هؤلاء الشباب على أن أهم الخصائص الريادية التي توفرت لديهم ليصبحوا ما هم عليه هي: (الرغبة في تحقيق الذات- الاستقلال المالي - تحمل المخاطر - التصميم - الدافع الذاتي (الحافز الذاتي) - المثابرة). وقد أكدت الدراسة أنه بالاعتماد على هذه الستة خصائص يمكن للشباب مواجهة البطالة وتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية.

٢. دراسة (Kusmintarti, Thoyib, Maskie & Ashar, 2016) بعنوان: الخصائص

#### الريادية كمتغير وسيط بين التعليم الريادي وتأثيره على الأهداف الريادية

#### "Entrepreneurial Characteristics as A Mediation Of Entrepreneurial Education Influence On Entrepreneurial Intention".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الخصائص الريادية كوسيط بين التعليم الريادي، وتأثيره على الأهداف الريادية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد كان مجتمع الدراسة طلاب جامعة براوجايا مالانج في إندونيسيا، والذين تلقوا تعليم ريادي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها أن لطلاب الذين تلقوا تعليم ريادي يميلون إلى امتلاك خصائص ريادية تؤهلهم لإنشاء وإدارة الأعمال.

٣. دراسة (Kozubikova et..al, 2015) بعنوان: الخصائص الشخصية لرواد الأعمال في سياق فهم وإدارة مخاطر الأعمال في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة الاقتصادية، والاجتماعية.

### **Personal characteristics of entrepreneurs in the context of perception and management of business risk in the SME segment, Economics and Sociology.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المؤهلات الشخصية، وأسلوب فهم وإدارة مخاطر الأعمال، اعتماداً على الخصائص الشخصية والمعرفي. وقامت الدراسة بقسيم الرياديون إلى قسمين: الرياديون المحترفون، ورجال الأعمال العاملون، وتم اختبار الفروق في توجهاتهم الريادية. حيث أن كلا المجموعتين من الرياديين يعتبرون مخاطر السوق الخطر الأكبر، وهو ما تمثل في تدني أداء الشركات خلال الأزمة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان هناك فروقات جوهرية في توجهات المجموعتين في التعامل مع مخاطر الائتمان، حيث أن لكل نوع من الرياديون عينة الدراسة أسلوب تعامل مختلف لمعرفة شروط الائتمان في البنوك التجارية، كما أظهرت النتائج درجة عالية من الموثوقية لدى المجموعة الريادية الفردية، عند تقييم قدرتها على إدارة المخاطر المالية في الشركة، ودرجة عالية من التفاؤل بصرف النظر عن الموصفات الريادية الشخصية.

٤. دراسة (Dudnik, 2013) بعنوان: الخصائص الريادية في شركة Topicus الهولندية.

### **Entrepreneurship at Topicus.**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الخصائص الريادية والنجاح الاقتصادي المتمثل في نمو شركة Topicus الهولندية. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في الحاجة للإنجاز والحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى الطاقة والقدرة على تحمل المخاطرة الوعي بالسوق، والمرونة، والتوجه الاجتماعي، والايمن الذاتي، والابداع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير ايجابي لتوافر الخصائص الريادية لدى العاملين في الشركة.

٥. دراسة (Zaman, 2013) بعنوان: الخصائص الريادية لدى طلاب الجامعات: الانعكاسات

على التعليم الريادي والتدريب في باكستان.

## Entrepreneurial characteristics among university students: Implications for entrepreneurship education and training in Pakistan".

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف الشخصية الريادية من طلاب الجامعات الباكستانية (منطقة بيشاور) وتقييم مدى ميلهم الريادي من خلال المقارنة مع طلاب غير رياديين. وذلك بدراسة أبعاد هذه الخصائص المتمثلة في (الحاجة للإنجاز، الابتكار، التحكم الذاتي، المخاطر، القدرة على إدراك الغموض، الثقة بالنفس). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة المفتوحة حيث طلبت منهم الاجابة على السؤال التالي: ماذا تخطط للقيام بعد الانتهاء من دراستك؟ واعتبر من أجاب بأنه يخطط لبدء مشروعه بأنهم رواد محتملين وتم مقارنة مع من لم يجيبوا بأنهم يخططون للبدء بأعمال خاصة، وتضمنت الاستبانة ٦ فقرات للخصائص الريادية وعدة أسئلة متعلقة بالمبادرة الريادية، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من ١٣٧ طالب ماجستير من جامعتين في بيشاور.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الصفات الريادية (الحاجة للإنجاز، الابتكار، التحكم الذاتي، المخاطرة) وجدت أعلى في الطلاب الذين يميلون إلى ريادة الأعمال. وأن نسبة الطلاب الذين يميلون لريادة الأعمال منخفضة ٢٧% بين طلاب الماجستير في جامعة بيشاور.

### ٣.٥.٢ الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):

#### أولاً: دراسات فلسطينية:

١. دراسة الحرازين (٢٠١٩) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية-قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية-قطاع غزة والبالغ عددهم (٢٤٨) مفردة، وقد تم استرجاع (٢٢٦) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (٩١.١%)، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة كبيرة على أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية-قطاع غزة

بوزن نسبي (٧٤.٣%) . ووجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال إدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية-قطاع غزة بوزن نسبي (٦٩%) . ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بمعامل ارتباط (\*٠.٥٠٢) . وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق إدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وقد بلغ معامل التأثير (٠.٧٠٦) ، وأن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "إدارة التميز المؤسسي" هي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ رقابة متوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، دعم الثقافة التنظيمية) وفسرت مجتمعة ما نسبته (٧٠.٦%) من التباين في إدارة التميز المؤسسي.

## ٢. دراسة عبد اللطيف (٢٠١٨) بعنوان: درجة تحقيق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وقد استخدم الباحث الإستبانة، طبقت على عينة طبقية عشوائية قوامها (٤٢٠) معلماً ومعلمة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة التقدير الكلي لمعايير التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين تقع عند مستوى متوسط حسابي (٤.١٧)، بوزن نسبي (٨٣.٤٠%) . وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وكذلك لصالح المناطق التعليمية العشر مقارنة بمنطقة جباليا، ولصالح ذوي سنوات الخدمة الأكثر من (٥) سنوات في مجال القيادة والإدارة فقط، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## ٣. دراسة بدوان (٢٠١٨) بعنوان: علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة الطبقية العشوائية لجمع البيانات من أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية التقليدية بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (٥٠٧) موظف، وبلغت عينة

الدراسة (٢١٨) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وقد تم استرجاع (٢١٨) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (١٠٠%).

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال التميز المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوزن نسبي (٦٨%). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة تُعزى للمتغيرات للديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

٤. دراسة الدهدار (٢٠١٧) بعنوان: تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريدج: دراسة استكشافية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع المعلومات والتي منها: وزعت ٤٠٦ استبانة لكامل مجتمع الدراسة وتم استرداد ١٩٧ استبانة منها بمعدل استرداد ٤٨.٢ %، وكما قام الباحث بعمل ورشة لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب المناصب الإدارية وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS حيث تم اختيار أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لآراء العاملين في المستويات الاشرافية كانت درجته متوسطة، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة، ووجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات اضعفت الأداء والمتابعة بين وزارتي التعليم العالي بالصفة وغزة، مع وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عملية اتخاذ القرار وضعف مشاركة المجتمع المحلي.

٥. دراسة الشوا (٢٠١٦) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج الاوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج الاوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من ٥٨ فقرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من ٢٣٠٧ معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وقد طبقت الباحثة أداة الدراسة على عينة بلغت ٤٧٦.

وخلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: درجة ممارسة إدارة التميز في ضوء الانموذج الاوروبي كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٨) ووزن نسبي قدره (٧٩.٦٠%) كما خلصت لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الانموذج الاوروبي للتميز تعزي لمتغير الجنس، والتخصص، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمات.

#### ٦.دراسة السوسي (٢٠١٥) بعنوان: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية قيد الدراسة في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥ والبالغ عددهم ٤٢٠، وقد استرد الباحث ٣٤١ استبانة صالحة .

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: أن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الادارية والاكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (٧٣.٩١) في جميع العناصر (القيادة بالتشارك، ادارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) كما خلصت الدراسة لعدم وجود فروق لدرجة ممارسة التميز تعزي لمتغير الكلية ولصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، ومتغير مجال العمل لصالح الاداري، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ومتغير الجنس لصالح الاناث. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية.

**ثانياً: دراسات عربية:**

١. دراسة (سالم، ٢٠١٨) بعنوان: شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين شفافية القائد وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل هذه العلاقة، كما استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة. واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في القطاع المصرفي حيث تم اختيار عينة بلغت ٣٢٨ مفردة

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي في المصارف المصرية، كما أثبتت الدراسة إلى أن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية والانفتاح.

٢. دراسة (عمام، ٢٠١٨) بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (٣٤) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام SPSS تكونت عينة الدراسة من (٤٥) من موظفي البنوك.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً، وان تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسط، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات ادرة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٣. دراسة (سالم، ٢٠١٨) بعنوان: العمل والنجاح بنزاهة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل والنجاح بنزاهة وتحقيق التميز المؤسسي بالمصارف المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كم استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، واختارت الدراسة عينة عشوائية طبقية من العاملين في مصارف القطاع العام والخاص بلغت ٣٢٥ مفردة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: هناك تأثير معنوي للعمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي، وأن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتصفون بالعدل والأمانة في العمل.

#### ٤.دراسة (الخطيب، ٢٠١٧) بعنوان (اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستافكتوريا)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستافكتوريا المطلع بالقدس، وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت اداة الدراسة على عينة تكونت من نصف عدد الاداريين والفنيين والأطباء والتمريض في مستشفى الاوغستا فكتوريا/المطلع- القدس وبلغ عددهم ١٩٠ موظف اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم والتعويضات والصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة& وجود القيادة المميزة) من وجهة نظر العاملين في المستشفى، وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا/المطلع - القدس.

#### ٥.دراسة (العايشي وآخرون، ٢٠١٧) بعنوان: مساهمة الحوكمة في تحقيق إدارة التميز في المؤسسات "شركة Aramex" نموذجاً: دراسة حالة مجموعة نقل الصناعية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة حقيقية بين الحوكمة وإدارة التميز، ومن أجل هذا الهدف، تم اتخاذ شركة (Aramex) نموذجاً بالدراسة والتحليل، وهي احدي الشركات العربية المتميزة والرائدة في مجال عملها وهو تقديم خدمات النقل محلياً ودولياً، والتي تمارس كذلك الحوكمة وتسعي أن تكون من الشركات الرائدة في تطبيقها، من خلال استخدام المنهج الوصفي ومراجعة الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: أن ممارسة الحوكمة على مستوى الشركات يسهم فعلاً في تحقيق إدارة التميز، لأن مبادئ الحوكمة وقواعدها وقوانينها هي الإطار الذي يضمن

الكفاءة والفعالية في وضع استراتيجية الشركة ورؤيتها، وفي اختيار قادتها وموظفيها، وفي تبني الابتكار لتلبية حاجات عملائها، وغيرها من العناصر التي تعد أهم جوانب التميز الإداري.

### ثالثاً: دراسات أجنبية:

١. دراسة (Tomazevic & Peljhan, 2018) بعنوان: نحو التميز في الإدارة العامة:

نظرية التنظيم القائم على أساس نموذج إدارة الأداء - سلوفينيا

#### **Towards excellence in public administration: organization theory-based performance management model**

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج متكامل لإدارة الأداء باعتبارها ركيزة مهمة للتميز في مؤسسات الإدارة العامة في سلوفينيا (هيئات الإدارة العامة، وزارات، بلديات، مراكز العمل الاجتماعي، معاهد/مكاتب مختارة)، وقد اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمتا الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية، حيث بلغ عددها (٢٠٣) موظفاً من كبار المديرين في عدد (١٠٤) من مؤسسات الإدارة العامة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: تطوير نموذج قائم على أساس نظرية التنظيم الذي يضمن الاستخدام المتكرر للنموذج وتطبيقه على العديد من مؤسسات الإدارة العامة، كما تم تضمين جميع أصحاب المصلحة في الوحدات الاجتماعية في النموذج؛ لكي يمثل أنموذجاً عاماً يمكن تطبيقه على أي نوع من أنواع الإدارة العامة في المنظمات، مع بعض التعديلات أيضاً؛ لكي يمثل أنموذجاً يمكن تطبيقه على أي نوع من منظمات القطاع الخاص أو العام التي تسعى جاهدة للتميز.

٢. دراسة (Nazemi & Alishiri, 2013) بعنوان: الحاجة إلى تقييم أداء المدارس

والمؤسسات التعليمية في الجمهورية الإسلامية إيران في ظل استخدام النموذج الأوروبي

للتميز EFQM.

#### **The Need to Evaluate the Performance of Schools and Educational Institutions in the Islamic Republic of Iran with Emphasis on the EFQM Model .**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن حاجة المدارس والمؤسسات التعليمية في الجمهورية الإسلامية الإيرانية لتقييم الأداء، كما هدفت إلى التعرف على النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وإمكانية استخدامه في عملية تقييم الأداء في المدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك بإعتباره أحد النماذج الحديثة التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إمكانية استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM في عملية تقييم الأداء في المدارس، حيث يقيس جميع جوانب المؤسسة، كما كشف الدراسة عن المنافع التي يمكن تحقيقها من تطبيق نموذج التقييم الذاتي للتميز في التعليم.

٣. دراسة (Mahalli, 2013) بعنوان: تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قياس أداء المؤسسة.

### **Applying the EFQM Model in Performance Measuring of Organization.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم على صناعة الفولاذ في إيران بناء على معايير التمكين في نموذج التميز الأوروبي، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: أن المعايير المعينة لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوروبي ودرجة انجاز الأهداف تشير إلى أن كل معايير نطاق التمكين تتعلق بالشركة، وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة، وقد كان معيار القيادة ٤٧.٧%، ومعيار الموارد البشرية ٣٦.٤% ومعيار السياسات والاستراتيجيات ٤٠% ومعيار الشركات والموارد، ومعيار العمليات ٥٠.٥%.

٤. دراسة (Gorji&Siame, 2011) بعنوان: التقييم الذاتي بالنسبة إلى نموذج التميز الأوروبي والعلاقة بين معايير التقييم الذاتي وأداء المؤسسات.

### **"Self assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and organization performance"**

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المستشفى بالنسبة إلى نموذج التميز الأوروبي وتحديد العلاقة بين معايير التسعة ونموذج التميز التنظيمي لأداء المستشفى، وقد اعتمد الباحث المنهج المسحي مستخدماً استبانة معيارية لتقييم الأداء، بالإضافة على استبانتين لتقييم العلاقات، إحداهم لعامل التمكين، والأخرى لعامل النتائج مع الأداء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين أداء المستشفى والمعايير التسعة لنموذج التميز الأوروبي، وقد كان معيار القيادة (٦٦%)، ومعيار الموارد البشرية (٦٩%)، ومعيار السياسات والاستراتيجيات (٥٣.٥%)، ومعيار الشراكات والموارد (٦٠.٤%)، ومعيار العمليات (٦٧.٢%)، وبلغ الوزن النسبي العام للتميز المؤسسي بلغ (٦٣.٢٢%).

## ٤.٥.٢ التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وبعد مراجعة تلك الدراسات يمكن تلخيص الملاحظات التالية:

تم رصد عدد من نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبعضها البعض، وبينها وبين الدراسة الحالية، وسرد الباحث في السطور التالية تلك الأوجه من الاختلاف والاتفاق، وكذلك وضح الباحث أيضاً مدى استفادته من الدراسات السابقة، وكذلك أوجه تميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة.

### ١- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

فقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر هو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات.

### ٢- من حيث أداة الدراسة:

فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أداة البحث ألا وهي الاستبانة لقياس دور الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز مثل دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٨) و دراسة (مخيمر، ٢٠١٨) ودراسة (سالم، ٢٠١٨)، ودراسة (سعيد، وعلى، ٢٠١٨)، ودراسة (Tomažević & Peljhan, 2017)، ودراسة (Kusmintarti, Thoyib, 2016). (Maskie & Ashar, 2016).

### ٣- من حيث مجتمع الدراسة:

فقد اختلفت هذه الدراسة في اختيار موظفي وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة كعينة للدراسة.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. من حيث موضوع الدراسة: حيث جاءت هذه الدراسة مكتملة للجهود السابقة التي بذلت في هذا المجال وبدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.

٢. تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة، حيث تم الاسترشاد بالدراسات السابقة عند وضع متغيرات الدراسة.

### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. تناولت الدراسة موضوع دور الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة.
٢. من حيث العلاقة بين المتغيرات: درست العلاقة الخصائص الريادية و التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.
٣. تعتبر الدراسة من الدراسات الحديثة في هذا المجال وتغطي موضوع الدراسة.

## الفصل الثالث:

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### ١.٣ مقدمة:

تُعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً، يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية تصميمها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### ٢.٣ منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### ٣.٣ مصادر المعلومات:

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث لجأ الباحث للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والتقارير الخاصة بوزارة العمل.
٢. المصادر الأولية: حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

### ٤.٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة، وعددهم (٢١٠) موظف حسب بيانات الوزارة، واستقر مجتمع الدراسة على (١٦٠) موظف بعد استبعاد الموظفين من فئات (الحراس، والمراسلين)، وقد اتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل للفئة المستهدفة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (١٦٠) إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استعاد الباحث (١٣١) استبانة بنسبة استرجاع (٨١.٨٧%).

### ٥.٣ خطوات بناء الاستبانة

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:
- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
  - استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أعداد الإستبانة وفقراتها.
  - تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
  - تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  - عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
  - تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.
  - تم عرض الإستبانة على (5) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية في الجامعات. والملحق رقم (١) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
  - في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (٨٤) فقرة، ملحق (٢).

### ٦.٣ أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد استبانة، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتكون من (٨٤) فقرة: ويبين الجدول (٣-١) توزيع معايير الإستبانة.

جدول (٣-١) توزيع معايير الاستبانة

عدد الفقرات	المعايير	
٦	المحور الأول: الحاجة للإنجاز	الخصائص الريادية
٦	المحور الثاني: المبادرة	
٦	المحور الثالث: الثقة بالنفس	
٦	المحور الرابع: الاستقلالية	
٦	المحور الخامس: الابداع	
٦	المحور السادس: المخاطرة	
٦	المحور السابع: التحكم الذاتي	
٦	المحور الأول: القيادة	أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز
٧	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
٦	المحور الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)	
٥	المحور الرابع: إدارة المعرفة	
٦	المحور الخامس: الموارد البشرية	
٦	المحور السادس: إدارة العمليات	
٦	المحور السابع: نتائج الأعمال	
٨٤	اجمالي محاور الاستبانة	

### ٧.٣ صدق أداة الدراسة:

قد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١-الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (٥) من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (١)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (٢).

## ٢- صدق المقياس:

### أ. الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### المجال الأول: الخصائص الريادية:

#### أولاً: الحاجة للإنجاز:

يوضح جدول رقم (٣-٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الحاجة للإنجاز" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحاجة للإنجاز والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الأول: الحاجة للإنجاز	
0.000	* ٠.٥٢٦	لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى أهداف ومهام ونتائج.	١
0.000	* ٠.٦٣١	أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية.	٢
0.001	* ٠.٤٥١	يرتفع مستوى الانجاز لدى عندما اكون مهتماً بعمل معين.	٣
0.000	* ٠.٦٢٤	لدى الاستعداد لتقديم الأعمال بطريقة مبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية.	٤
0.003	* ٠.٧٥٢	أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام.	٥
0.000	* ٠.٧١٢	لدى الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية	٦

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧

### ثانياً: المبادرة:

يوضح جدول رقم (٣-٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "المبادرة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.005$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبادرة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثاني: المبادرة	
0.0000	*0.713	أسعي نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي.	١
0.0000	*0.754	أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.	٢
0.0000	*0.631	أعمل على بناء علاقات قوية وجيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	٣
0.0000	*0.711	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العملية في مجال عملي.	٤
0.0000	*0.733	أبادر بتنمية وتطوير قدراتي لمواجهة التغيرات (البيئة الداخلية والخارجية).	٥
0.0000	*0.738	أعمل على الاستفادة من أي دورات يمكن الحصول عليها لتطوير مهاراتي في العمل.	٦

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 127

#### ثالثاً: الثقة بالنفس:

يوضح جدول رقم (٤-٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الثقة بالنفس" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.005$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤-٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الثقة بالنفس والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث: الثقة بالنفس	
0.0000	*0.763	أستطيع رؤية الأمور من منظور شمولي وموضوعي.	١
0.0000	*0.737	أحافظ على الحلول الجيدة في عملي بشكل مستمر.	٢
0.0000	*0.752	ألتزم بقراراتي في مواجهة الآخرين.	٣
0.0000	*0.736	أعمل على اتخاذ القرارات الصعبة.	٤
0.0000	*0.744	أتمتع بثقة عالية في قدرتي على الدفاع عن أفكارتي بالحجة والبرهان.	٥
0.0000	*0.734	لدي ثقة كبيرة بقدرتي على تحقيق ما أريده.	٦

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 127

#### رابعاً: الاستقلالية:

يوضح جدول رقم (٣-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الاستقلالية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستقلالية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث: الاستقلالية	
٠.٠٠٠٠	* ٠.٧٨٩	ثقافة العمل تشجعي على التفكير بشكل مستقل.	١
٠.٠٠٠٠	* ٠.٦٤٨	أمتك الحرية الكافية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.	٢
٠.٠٠٠٠	* ٠.٧٥٣	أمتك حرية كاملة في طريقة تنفيذ عملي.	٣
٠.٠٠٠٠	* ٠.٧٨٧	يتم التحاور في الوزارة بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظ.	٤
٠.٠٠٠٠	* ٠.٦٣١	أستطيع تدبر أموري بنفسني في أي شيء أقوم به.	٥
٠.٠٠٠٠	* ٠.٦٨٧	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	٦

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧

#### خامساً: الإبداع:

يوضح جدول رقم (٣-٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإبداع والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث: الإبداع	
٠.٠٠٠٠	* ٠.٧٨٤	تشجعي الإدارة علي تجربة أساليب جديدة في العمل.	١
٠.٠٠٠٠	* ٠.٦٤٧	تمنحني الإدارة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي.	٢
٠.٠٠٠٠	* ٠.٥٤١	تشجعي الإدارة على الحصول على مؤهلات فنية وعملية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات للجمهور.	٣
٠.٠٠٠٠	* ٠.٧٤٩	تدعم الإدارة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي.	٤
٠.٠٠٠٠	* ٠.٦٤٥	أسعي دائماً لتطوير نفسي على المستوى المهني.	٥
٠.٠٠٠٠	* ٠.٧٨١	أفضل العمل الي يحتاج إلى تفكير إبداعي.	٦

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧

#### سادساً: المخاطرة:

يوضح جدول رقم (٣-٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "المخاطرة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المخاطرة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث: المخاطرة	
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٤١	أسعي إلى المغامرة في أعمال محسوبة النتائج.	١
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٤٥	اتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي.	٢
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٨٩	أسعي إلى إرضاء الجمهور والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي.	٣
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٥٣	أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	٤
٠.٠٠٠٠	*٠.٧١٣	أمتك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.	٥
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٨٩	أرغب بتحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا.	٦

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧

#### سابعاً: التحكم الذاتي:

يوضح جدول رقم (٣-٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التحكم الذاتي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحكم الذاتي والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث: التحكم الذاتي	
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٨٦	اتخذ قراراتي بحكمة وبدون استعجال.	١
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٤٤	أفكر بنتائج العمل الذي أؤديه قبل البدء بالإجراءات.	٢
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٨٥	حينما تواجهني مشكلة صعبة في العمل فإنني أدرسها بجوانبها المختلفة.	٣
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٧٦	أشعر بنشوة الانتصار بعد انجاز أي عمل بإتقان.	٤
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٥٤	أسيطر على رغباتي وأستطيع توجيهها لما هو مفيد.	٥
٠.٠٠٠٠	*٠.٧١٣	أستطيع الضبط والتحكم في أدائي وسلوكي المعنوي عند التعامل مع الآخرين.	٦

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧

#### المحور الثاني: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز

#### أولاً: القيادة:

يوضح جدول رقم (٣-٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.005$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣-٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور القيادة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الأول: القيادة
٠.٠٠٠٠	*٠.٧١٢	١- تهتم الإدارة العليا في الوزارة بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٦٤	٢- تتبني القيادة العليا في الوزارة استراتيجية الباب المفتوح.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧١٢	٣- تدعم الإدارة العليا في الوزارة الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد.
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٣٢	٤- تتبع الإدارة العليا في الوزارة اللامركزية في العمل.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٢٢	٥- تتبع الإدارة العليا للوزارة اقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعزيز معلومات الموظفين.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٣٣	٦- تعتمد الإدارة العليا للوزارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

يوضح جدول رقم (٣-١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.005$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣-١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي
٠.٠٠٠٠	*٠.٦١١	١- تتبني الوزارة خطة استراتيجية واضحة في ضوء احتياجات الوزارة.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧١٢	٢- تتلاءم الخطة الاستراتيجية مع احتياجات جميع الأطراف المستفيدة.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٣٢	٣- تهتم الوزارة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية عند صياغة الخطة الاستراتيجية.
٠.٠٠٠٠	*٠.٨١٤	٤- تضع الإدارة برامج منسجمة مع أهداف الخطة الاستراتيجية.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧١٣	٥- تشمل خطة الوزارة على مؤشرات أداء محددة.
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٨٤	٦- تضع الوزارة بدائل متمثلة بخطة الطوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٣٨	٧- تنتبأ الوزارة بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

### ثالثاً: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع):

يوضح جدول رقم (٣-١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣-١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع) والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٢٥	١- تحرص الوزارة على بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٦٦	٢- تتيح الوزارة مرافقها للأنشطة المجتمعية.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٢٨	٣- تعزز الوزارة التواصل مع المجتمع المحلي من خلال شبكة اتصال وتواصل.
٠.٠٠٠٠	*٠.٨٣٤	٤- تعقد الوزارة لقاءات وبرامج (تثقيفية، وارشادية) هادفة لتقيد المجتمع المحلي.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٩٩	٥- تستفيد الوزارة من آراء المجتمع المحلي حول أداء الوزارة وخدماتها.
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٨٧	٦- تستفيد الوزارة من مقترحات المتعاملين في تطوير العمل في الوزارة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

#### رابعاً: إدارة المعرفة:

يوضح جدول رقم (٣-١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣-١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الرابع: إدارة المعرفة
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٩٨	١- تعمل الإدارة العليا على توليد المعرفة في جميع المستويات.
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٣٥	٢- تدعم الوزارة عملية تبادل ونشر المعرفة بين العاملين.
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٩٧	٣- تدعم الوزارة نظم تحديث المعرفة.
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٤١	٤- تمتلك الوزارة قاعدة معرفية تخدم جميع الأقسام والفروع.
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٢١	٥- تتجه إدارة الوزارة نحو شراء المعرفة التي لا تستطيع تطويرها داخلياً.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

#### خامساً: الموارد البشرية:

يوضح جدول رقم (٣-١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣-١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الخامس: الموارد البشرية	
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٤١	تقوم الوزارة بإقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والانظمة المتعلقة بالعاملين.	١-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧١٢	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية عند وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة.	٢-
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٩٨	الإدارة العليا في الوزارة تتبنى أسلوب العمل اللامركزي.	٣-
٠.٠٠٠٠	*٠.٨٥٤	الادارة العليا في الوزارة تحترم الأفراد وتشجعهم.	٤-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٦٣	تهتم إدارة الوزارة بإختيار العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.	٥-
0.000	*٠.٧٦٨	تسعى الادارة العليا للوزارة لإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتنوعة.	٦-

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

#### سادساً: إدارة العمليات:

يوضح جدول رقم (٣-١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "إدارة العمليات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣-١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور إدارة العمليات والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور السادس: ادارة العمليات	
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٩٨	تقوم الوزارة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها وخدماتها لإضافة المزيد من القيمة لصالح الأطراف المعنية.	١-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٣٦	تقوم إدارة الوزارة بترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.	٢-
٠.٠٠٠٠	*٠.٨٦٣	تصمم وتدير الوزارة العمليات بشكل نظامي.	٣-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٨٤	تصمم وتطور الوزارة الخدمات بناء على احتياجات العميل وتوقعاته.	٤-
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٨٩	تقوم إدارة الوزارة بتحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق استراتيجيتها.	٥-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٠٢	تتمتع الوزارة بكفاءة تقلل من الهدر في الموارد المستخدمة.	٦-

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

#### سابعاً: نتائج الأعمال:

يوضح جدول رقم (٣-١٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "نتائج الأعمال" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣-١٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور نتائج الأعمال والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور السابع: نتائج الأعمال	
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٥٦	تراقب الإدارة كافة إجراءات العمل في الوزارة.	١-
٠.٠٠٠٠	*٠.٦٣٧	توفر الإدارة آليات لتحقيق مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة من الوزارة	٢-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٢٩	يوجد لدى الوزارة معايير واضحة لتقييم الأداء.	٣-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٣٧	تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم الأداء الفردي.	٤-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٣٤	تعمل الوزارة على ترشيد استهلاك موارد الوزارة المتاحة.	٥-
٠.٠٠٠٠	*٠.٧٤١	تستخدم الوزارة مؤشرات واضحة لتقييم الأداء.	٦-

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

### ب. الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول رقم (٣-١٦) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣-١٦) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الخصائص الريادية) ومحور (أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز) والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المعايير	
--------------------------	-----------------------	----------	--

٠.٠٠٠٠	*٠.٨١٤	المحور الأول: الحاجة للإنجاز	الخصائص الريادية
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٣٦	المحور الثاني: المبادرة	
٠.٠٠٠٠	*٠.٨٣٦	المحور الثالث: الثقة بالنفس	
٠.٠٠٠٠	*٠.٨٩٧	المحور الرابع: الاستقلالية	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩١٦	المحور الخامس: الابداع	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٤٢	المحور السادس: المخاطرة	
٠.٠٠٠٠	*٠.٨٩٩	المحور السابع: التحكم الذاتي	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٠٩	إجمالي مجال: الخصائص الريادية	
٠.٠٠٠٠	*٠.٨٢٨	المحور الأول: القيادة	أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٣٦	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٢٧	المحور الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٤٩	المحور الرابع: إدارة المعرفة	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩١٨	المحور الخامس: الموارد البشرية	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٠٠	المحور السادس: إدارة العمليات	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩١٥	المحور السابع: نتائج الأعمال	
٠.٠٠٠٠	*٠.٩٠٣	إجمالي مجال: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي ٠.٣٤٩ ودرجة حرية ١٢٧.

### ٨.٣ ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية  
وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (٣-١٧).

جدول رقم (٣-١٧) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المعايير	
*٠.٨٢١	*٠.٨٧٤	٦	المحور الأول: الحاجة للإنجاز	الخصائص الريادية
*٠.٨٩٥	*٠.٩٢٤	٦	المحور الثاني: المبادرة	
*٠.٩١٠	*٠.٨١٥	٦	المحور الثالث: الثقة بالنفس	
*٠.٧٨٩	*٠.٨٧٩	٦	المحور الرابع: الاستقلالية	
*٠.٨٥٤	*٠.٩١٢	٦	المحور الخامس: الابداع	
*٠.٨٣٢	*٠.٩٣١	٦	المحور السادس: المخاطرة	
*٠.٨٣٩	*٠.٨٧٦	٦	المحور السابع: التحكم الذاتي	
*٠.٩٠١	*٠.٩١٢	٤٢	إجمالي مجال: الخصائص الريادية	
*٠.٩٢٧	*٠.٨٣١	٦	المحور الأول: القيادة	أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز
*٠.٨١٩	*٠.٩١٥	٧	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
*٠.٩١٣	*٠.٩١٧	٦	المحور الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)	
*٠.٩٠٩	*٠.٩٤٠	٥	المحور الرابع: إدارة المعرفة	
*٠.٨٩٦	*٠.٩٢١	٦	المحور الخامس: الموارد البشرية	
*٠.٩٠١	*٠.٩٠١	٦	المحور السادس: إدارة العمليات	
*٠.٨٧٤	*٠.٨٧٤	٦	المحور السابع: نتائج الأعمال	
*٠.٩١٦	*٠.٩٠٩	٤٢	إجمالي مجال: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز	
*٠.٩١٨	*٠.٩١٠	٨٤	إجمالي محاور الإستبانة	

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (٣-١٧) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة الفا كرونباخ ٠.٩١٠، أما بطريقة التجزئة النصفية بلغت ٠.٩١٨.

أما لمحاور الاستبانة فقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الخصائص الريادية بين (٠.٨٧٤ - ٠.٩٣١) في حين لجميع المجالات (٠.٩١٢)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج تتراوح بين (٠.٨٢١ - ٠.٩١٠) في حين لجميع المجالات (٠.٩٠١).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ فكانت مرتفعة لمحور أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريديج للتميز حيث بلغت (٠.٩٠٩)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ لجميع المجالات (٠.٩١٦).

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (٢) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ٩.٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- ٣- اختبار التجزئة النصفية (Split Half) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- ٤- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ٥- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- ٦- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- ٧- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

٨- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

٩- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)

لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في جدول رقم (٣-١٨).

جدول رقم (٣-١٨) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المعايير	
٠.٤١٢١	٠.٩٣٢	المحور الأول: الحاجة للإنجاز	الخصائص الريادية
٠.١٠٢	٠.١٩٨	المحور الثاني: المبادرة	
٠.٤٩٦	٠.٥٦٩	المحور الثالث: الثقة بالنفس	
٠.٤٣١	٠.٧٤١	المحور الرابع: الاستقلالية	
٠.٨٧٤	٠.٦٣٦	المحور الخامس: الأبداع	
٠.٤١٢	٠.٨٩٦	المحور السادس: المخاطرة	
٠.٠٩٨	٠.٨٩٥	المحور السابع: التحكم الذاتي	
٠.٤٨٧	٠.٥٨٩	إجمالي مجال: الخصائص الريادية	
٠.٤٧١	٠.٩١٢	المحور الأول: القيادة	أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز
٠.٠٦٩	٠.١٠١	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي	
٠.٣٦٥	٠.٦٩٨	المحور الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)	
٠.٤٠٨	٠.٧٨٤	المحور الرابع: إدارة المعرفة	
٠.٨٧٩	٠.٦٩٨	المحور الخامس: الموارد البشرية	
٠.٣٩٨	٠.٨٧٨	المحور السادس: إدارة العمليات	
٠.١٤٢	٠.٢١٤	المحور السابع: نتائج الأعمال	
٠.٤٩٩	٠.٥٦٩	إجمالي مجال: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز	
٠.٤٥٢	٠.٦٣٥	إجمالي محاور الإستبانة	

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (٣-١٨) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ . . . وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع:

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### ١.٤ مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### ٢.٤ الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية.

جدول رقم (٤-١) الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد

النسبة	التكرار	
81.5%	١٣١	استمارات مكتملة
18.5%	29	استمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)
100.0%	١٦٠	المجموع

يتضح من جدول (٤-١) أن 81.5% من الاستبانات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين في حين 18.5% تم اعتبارها استمارات مفقودة.

## ١. توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

جدول (٢-٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
80.9%	١٠٦	ذكر
19.1%	٢٥	انثى
100.0%	131	الإجمالي

من خلال جدول (٢-٤) يتضح ٨٠.٩% من افراد العينة هم من الذكور، بينما ١٩.١% من الاناث. ويعزو الباحث ذلك إلى الفجوة الكبيرة الموجودة ما بين الذكور والاناث حيث لا تزال المرأة تعمل بنسب ضئيلة مقارنة بالذكور وهذا قد يعود إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني المحافظ، حيث إن كثيراً من الأسر لا تسمح للإناث بالعمل، كما أن الذكور لديهم القدرة بخلاف الاناث على تحمل ضغوط العمل، وهذا يتلائم مع احصائيات الجهاز المركزي للإحصاء المركزي التي بينت أن نسبة القوى العاملة بالنسبة للذكور بلغت ٧١.٦%، بينما ٢٨.٤% من الذكور خارج القوى العاملة في العام ٢٠١٧، في حين بلغت ١٩.٢% للإناث داخل القوى العاملة، و٨٠.٨% من الإناث خارج القوى العاملة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠١٨: ٤٧).

## ٢. توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر:

جدول (٣-٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
٢٢.٩%	٣٠	٣٠ عام فأقل
٣٥.٨%	٤٧	٣١- أقل من ٤٠ عام
٢٦.٨%	٣٥	٤١- أقل من ٥٠ عام
١٤.٥%	١٩	أكثر من ٥٠ عام
100.0%	131	الإجمالي

يتضح من جدول (٣-٤) أن ٢٢.٩% من العينة أعمارهم تقع في الفئة العمرية ٣٠ عام فأقل، في حين أن ٣٥.٨% في الفئة العمرية ٣١- أقل من ٤٠ عام، من خلال ذلك نرى أن فئة الشباب تسيطر على الفئات العمرية لعينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحكومة في قطاع غزة اعتمدت على توظيف فئة الشباب الواقعة ما بين ٢٠-٤٠ سنة، وذلك بسبب الانقسام الذي وقع في

العام ٢٠٠٧م، واستبدالهم بأعداد الموظفين الذين نفذوا قرار الحكومة في رام الله بمقاطعة العمل في حينه، كما قد يعود إلى اعتماد الحكومة الحالية في غزة على توظيف الشباب الخريجين في الوظائف التي تقوم بالإعلام عنها.

### ٣. توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (٤-٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
37.4%	٤٩	دبلوم فأقل
54.1%	٧١	بكالوريوس
٧.٦%	١٠	ماجستير
٠.٧%	١	دكتوراه فأعلى
100.0%	131	الإجمالي

يتضح من جدول (٤-٤) ان ٣٧.٤% مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، بينما ٥٤.١% بكالوريوس، ٧.٦% ماجستير، ٠.٧% فقط دكتوراه، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس، لأن معظم الوظائف في الحكومة يشترط لها الحصول على الشهادة الجامعية الأولى.

### ٤. توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (٥-٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
25.9%	34	اقل من ٥ سنوات
16.7%	22	٥ - اقل من ١٠ سنوات
29.1%	38	١٠ - أقل من ١٥ سنة
28.3%	37	اكثر من ١٥ عام
100.0%	131	الإجمالي

يتضح من جدول (٥-٤) ان ٢٥.٩% سنوات خدمتهم في العمل أقل من ٥ سنوات، بينما ١٦.٧% ٥ - اقل من ١٠ سنوات، في حين ٢٩.١% ١٠ - أقل من ١٥ سنة، و ٢٨.٣% أكثر من

١٥ سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين في الوزارات من تعيينات عام ٢٠٠٦، كما قد يعود ذلك إلى وجود موظفي قدامي من قبل ٢٠٠٧ استمروا في عملهم.

#### ٥. توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (٤-٦) توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	
%٠.٧	١	مدير عام
%1.5	٢	نائب مدير عام
%٦.١	٨	مدير دائرة
%١١.٥	١٥	رئيس قسم
%٣.٠	٤	رئيس شعبة
%٩.٢	١٢	مدخل بيانات
%1.5	٢	باحث اجتماعي
%٠.٧	١	أمين مستودع
%٨.٤	١١	مهندس
%٢٥.٢	٣٣	مدرب مهني
%٥.٤	٧	مفتش
%1.5	٢	كاتب
%١٩.٩	٢٦	اداري
%٣.٩	٥	سكرتارية
%1.5	٢	محاسب
<b>%100.0</b>	<b>١٣١</b>	<b>الإجمالي</b>

يتضح من جدول (٤-٦) %٢٥.٢ مساهم الوظيفي مدرب مهني، %١٩.٩ مساهم الوظيفي اداري، %١١.٥ مساهم الوظيفي رئيس قسم، %٩.٢ مساهم مدخل بيانات، %٨.٤ مساهم الوظيفي مدخل بيانات. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التدرج الهرمي المنطقي في توزيع الوظائف حسب الهياكل التنظيمية حسب طبيعة عمل الوزارات. كما أن وجود النسبة الأكبر مساهم الوظيفي مدرب مهني يعود إلى طبيعة عمل وزارة العمل ووجود مراكز تدريب تابعة للوزارة.

### ٣.٤ المحك المعتمد في الدراسة

ولقد تم استخدام مقياس خماسي التدرج يحدد درجة الموافقة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وبحيث تعطى الدرجات، (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب مع التأكد من صدق وثبات الأداة.

وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٧) درجات مقياس الدراسة

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدرجة	درجة الاستجابة
أكبر من ٨٤%-١٠٠%	أكبر من ٤.٢٠-٥	كبيرة جداً	أوافق بشدة
أكبر من ٦٨%-٨٤%	أكبر من ٣.٤٠-٤.٢٠	كبيرة	أوافق
أكبر من ٥٢%-٦٨%	أكبر من ٢.٦٠-٣.٤٠	متوسطة	محايد
أكبر من ٣٦%-٥٢%	أكبر من ١.٨٠-٢.٦٠	ضعيفة	لا أوافق
من ٢٠%-٣٦%	من ١-١.٨٠	ضعيفة جداً	لا أوافق بشدة

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للإستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة (Ozen et al., 2012).

### ٤.٤ تحليل فقرات الاستبانة:

#### ١. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول المتغير المستقل "الخصائص الريادية"

##### أ. النتائج المتعلقة بالبعد الأول "الحاجة للإنجاز":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الحاجة للإنجاز" الذي يندرج تحت المجال الأول "الخصائص الريادية"، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-٨) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد "الحاجة للإنجاز"

الدرجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول: الحاجة للإنجاز	
كبيرة	٣	0.00	24.00	٧٨.٠٠	0.79	3.90	لدي القدرة على ترجمة الأفكار إلى أهداف ومهام ونتائج.	-١

كبيرة	٦	0.00	18.10	٧٠.٨٠	0.83	3.54	أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية.
كبيرة	٤	0.00	16.74	٧٦.٤٠	0.84	3.82	يرتفع مستوى الانجاز لدى عندما اكون مهتماً بعمل معين.
كبيرة	٥	0.00	8.87	٧٥.٦٠	0.92	3.78	لدى الاستعداد لتقديم الأعمال بطريقة مبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية.
كبيرة جداً	١	0.00	9.41	٨٤.٦٠	1.12	4.23	أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام.
كبيرة	٢	0.00	13.14	٨١.٨٠	.17١	4.09	لدى الاستعداد لتقديم التضحيات مقابل ما سأحصل عليه من عوائد مستقبلية
كبيرة		<b>0.00</b>	<b>16.73</b>	<b>٧٧.٨٠</b>	<b>0.86</b>	<b>3.89</b>	<b>المحور الأول: الحاجة للإنجاز</b>

#### من جدول (٤-٨) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الخامسة (أنجز الأعمال المطلوبة مني بشكل تام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٢٣) أي أن الوزن النسبي (٨٤.٦٠%)، قيمة الاختبار (٩.٤١) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثانية (أفضل العمل الصعب الذي يحتاج إلى مؤهلات عالية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٥٤) أي أن الوزن النسبي (٧٠.٨٠%)، قيمة الاختبار (١٨.١٠) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي لبعد "الحاجة للإنجاز" بلغ (٧٧.٨٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٨٩)، وقيمة الاختبار (١٦.٧٣) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

ويرى الباحث أن مستوى الحاجة للإنجاز لدى العاملين في وزارة العمل مرتفع وذلك من خلال اصرارهم على العمل وتقديم الخدمات للمستفيدين وتقديم التضحيات في سبيل ذلك لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين والتي تنعكس على مستوى النجاح المحقق، بالإضافة إلى أن الرغبة في تحقيق طموحات العاملين في وزارة العمل على صعيد العمل من أكثر أهداف الإدارة العليا حيث من خلالها يسعون لتحقيق ذواتهم من خلال حجم الانجازات المتحققة من ادارتهم وقيادتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٩)، ودراسة غنام (٢٠١٧)، ودراسة حسن (٢٠١٦)، ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨).

## ب. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "المبادرة":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "المبادرة" الذي يندرج تحت المجال الأول "الخصائص الريادية"، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٩-٤) يوضح نتائج التحليل جدول رقم (٩-٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد "المبادرة".

الدرجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: المبادرة
كبيرة	٤	0.00	21.00	٧٩.٦٠	0.88	3.98	١- أسعي نحو استثمار الفرص الجديدة في عملي.
كبيرة	٦	0.00	15.10	٧٧.٤٠	0.92	3.87	٢- أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي.
كبيرة	٣	0.00	17.74	٨٠.٢٠	0.74	4.01	٣- أعمل على بناء علاقات قوية وجيدة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.
كبيرة	٥	0.00	7.92	٧٩.٢٠	0.86	3.96	٤- أبادر نحو الاستفادة من التطورات العملية في مجال عملي.
كبيرة	٢	0.00	10.01	٨٢.٠٠	1.41	4.10	٥- أبادر بتنمية وتطوير قدراتي لمواجهة التغيرات (البيئة الداخلية والخارجية).
كبيرة جداً	١	0.00	11.05	٨٤.٦٠	1.34	4.23	٦- أعمل على الاستفادة من أى دورات يمكن الحصول عليها لتطوير مهاراتي في العمل.
كبيرة		<b>0.00</b>	<b>11.85</b>	<b>٨٠.٤٠</b>	<b>0.91</b>	<b>4.02</b>	البعد الثاني: المبادرة

### من جدول (٩-٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (أعمل على الاستفادة من أى دورات يمكن الحصول عليها لتطوير مهاراتي في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٢٣) أي أن الوزن النسبي (٨٤.٦٠%)، قيمة الاختبار (١١.٠٥) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثانية (أعمل على بناء منظور مستقبلي لعملي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٨٧) أي أن الوزن النسبي (٧٧.٤٠%)، قيمة الاختبار (١٥.١٠) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي لبعده "المبادرة" بلغ (٨٠.٤٠%) وبمتوسط بلغ (٤.٠٢)، وقيمة الاختبار (١١.٨٥) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

ويرى الباحث أن السلوك الفعال للعاملين في وزارة العمل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية، والتغيرات في بيئة الأعمال، يدفع العاملين إلى اقتناص واستثمار الفرص في مجال عملهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية أو تمايز عن الآخرين، وتبني الأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف الوزارة على المدى البعيد، وتقديم المبادرات والمقترحات الابتكارية والإبداعية ضمن فرق العمل من شتى الأقسام الوظيفية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٩)، ودراسة غنام (٢٠١٧)، ودراسة حسن (٢٠١٦)، ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨).

#### ت. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "الثقة بالنفس":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "الثقة بالنفس" الذي يندرج تحت المجال الأول "الخصائص الريادية"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١٠) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده "الثقة بالنفس"

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: الثقة بالنفس
كبيرة	٤	0.00	23.00	٧٦.٤٠	0.82	3.82	١- أستطيع رؤية الأمور من منظور شمولي وموضوعي.
كبيرة	٣	0.00	19.24	٨١.٠٠	0.78	٤.٠٥	٢- أحافظ على الحلول الجيدة في عملي بشكل مستمر.
كبيرة	٥	0.00	18.21	٧٥.٦٠	0.67	3.78	٣- ألتزم بقراراتي في مواجهة الآخرين.
كبيرة	٦	0.00	11.21	٧٣.٨٠	0.89	3.69	٤- أعمل على اتخاذ القرارات الصعبة.
كبيرة	٢	0.00	10.74	٨٣.٠٠	1.10	4.15	٥- أتمتع بثقة عالية في قدرتي على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.
كبيرة جداً	١	0.00	16.31	٨٦.٦٠	١.٢١	4.33	٦- لدي ثقة كبيرة بقدرتي على تحقيق ما أريده.
كبيرة		0.00	14.21	٧٩.٤٠	0.94	3.97	البعد الثالث: الثقة بالنفس

من جدول (٤-١٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (لدي ثقة كبيرة بقدرتي على تحقيق ما أريده) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٣٣) أي أن الوزن النسبي (٨٦.٦٠%)، قيمة الاختبار (١٦.٣١) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الرابعة (أعمل على اتخاذ القرارات الصعبة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٦٩) أي أن الوزن النسبي (٧٣.٨٠%)، قيمة الاختبار (١١.٢١) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بعد "الثقة بالنفس" بلغ (٧٩.٤٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٩٧)، وقيمة الاختبار (١٤.٢١) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

ويرى الباحث أن مستوى الثقة بالنفس كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى الايمان الذاتي للعاملين في وزارة العمل بقدراتهم وإمكانياتهم العلمية والعملية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتحقيق الأهداف بالاعتماد على أنفسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٩)، ودراسة غنام (٢٠١٧)، ودراسة حسن (٢٠١٦)، ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨).

ث. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "الاستقلالية":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "الاستقلالية" الذي يندرج تحت المجال الأول "الخصائص الريادية"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١١) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١١) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعء "الاستقلالية"

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعء الرابع: الاستقلالية
متوسطة	٤	0.00	19.00	٦٠.٢٠	0.82	3.01	١- ثقافة العمل تشجعي على التفكير بشكل مستقل.
متوسطة	٦	0.00	16.21	٥٥.٦٠	1.32	2.78	٢- أمتك الحرية الكافية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.
متوسطة	٥	0.00	14.43	٥٩.٦٠	1.01	2.98	٣- أمتك حرية كاملة في طريقة تنفيذي لعملي.
متوسطة	٣	0.00	10.21	٦٢.٦٠	0.86	3.13	٤- يتم التحوار في الوزارة بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظ.
كبيرة	٢	0.00	٨.٩٦	٦٨.٢٠	0.97	3.41	٥- أستطيع تدبر أموري بنفسني في أي شيء أقوم به.
كبيرة	١	0.00	11.14	٧٩.٢٠	0.85	3.96	٦- أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.
متوسطة		<b>0.00</b>	<b>15.39</b>	<b>٦٤.٢٣</b>	<b>1.32</b>	<b>3.21</b>	البعء الرابع: الاستقلالية

من جدول (٤-١١) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٩٦) أي أن الوزن النسبي (٧٩.٢٠%)، قيمة الاختبار (١١.١٤) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثانية (أمتك الحرية الكافية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٢.٧٨) أي أن الوزن النسبي (٥٥.٦٠%)، قيمة الاختبار (١٦.٢١) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: أن الوزن النسبي لإجمالي بعء "الاستقلالية" بلغ (٦٤.٢٣%) وبمتوسط بلغ (٣.٢١)، وقيمة الاختبار (١٥.٣٩) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البعء.

ويري الباحث أن مستوى الاستقلالية كان متوسط، وذلك يعود إلى أن العاملين في وزارة العمل لا يمتلكون حرية اتخاذ القرار وتنفيذه، مع تحمل كافة التبعات والنتائج المترتبة على ذلك.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٩)، ودراسة غنام (٢٠١٧)، ودراسة حسن (٢٠١٦)، ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨).

### ج. النتائج المتعلقة بالبعد الخامس "الابداع":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "الابداع" الذي يندرج تحت المجال الأول "الخصائص الريادية"، حيث تم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١٢) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد الابداع

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الخامس: الابداع
متوسطة	٣	0.00	17.00	٦٥.٠٠	1.02	3.25	١- تشجعي الإدارة علي تجربة أساليب جديدة في العمل.
متوسطة	٤	0.00	14.12	٥٧.٦٠	1.63	2.88	٢- تمنحني الإدارة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي.
متوسطة	٦	0.00	10.23	٥٣.٨٠	1.25	2.69	٣- تشجعي الإدارة على الحصول على مؤهلات فنية وعملية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات للجمهور.
متوسطة	٥	0.00	16.36	٥٤.٠٠	0.96	2.70	٤- تدعم الإدارة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي.
كبيرة	٢	0.00	١١.٦٣	٧٣.٨٠	0.87	3.69	٥- أسعي دائماً لتطوير نفسي على المستوى المهني.
كبيرة	١	0.00	14.87	٧٥.٠٠	0.81	3.75	٦- أفضل العمل الذي يحتاج إلى تفكير إبداعي.
متوسطة		0.00	17.65	٦٣.٢٠	1.06	3.16	البعد الخامس: الابداع

### من جدول (٤-١٢) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (أفضل العمل إلى يحتاج إلى تفكير إبداعي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٧٥) أي أن الوزن النسبي (٧٥.٠٠%)، قيمة الاختبار (١٤.٨٧) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥  $\alpha \leq$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثالثة (تشجعي الإدارة على الحصول على مؤهلات فنية وعملية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات للجمهور) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٢.٦٩) أي أن الوزن النسبي (٥٣.٨٠%)، قيمة الاختبار (١٠.٢٣) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠)

لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي لبعد "الابداع" بلغ (٦٣.٢٠%) وبمتوسط بلغ (٣.١٦)، وقيمة الاختبار (١٧.٦٥) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام ضعيف من الإدارة العليا في وزارة العمل بتبني الابداع لدى العاملين من خلال دعم الابتكار وتطوير العمل، وأن هذا الدعم يحتاج إلى مزيد من التعزيز، لأنه بدرجة لا زالت متوسطة، وذلك من خلال بيئة عمل تدعم تحرير الطاقات والقدرات لدى العاملين، مما يساهم في تحسين وتطوير ادائهم.

#### ح. النتائج المتعلقة بالبعد السادس "المخاطرة":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "المخاطرة" الذي يندرج تحت المجال الأول "الخصائص الريادية"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١٣) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٣) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد "المخاطرة"

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد السادس: المخاطرة
كبيرة	٥	0.00	21.41	٧٧.٨٠	0.79	3.89	١- أسعي إلى المغامرة في أعمال محسوبة النتائج.
كبيرة	٦	0.00	11.52	٧٣.٠٠	0.83	٣.٦٥	٢- اتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي.
كبيرة	٣	0.00	17.85	٨٢.٤٠	0.84	4.12	٣- أسعي إلى إرضاء الجمهور والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي.
كبيرة	٤	0.00	10.87	٧٩.٦٠	0.92	3.98	٤- أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.
كبيرة	٢	0.00	11.54	٨٣.٠٠	1.12	4.15	٥- أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.
كبيرة جداً	١	0.00	17.86	٨٤.٦٠	1.71	4.23	٦- أرغب بتحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا
كبيرة		0.00	16.65	٨٠.٦٠	0.86	4.03	البعد السادس: المخاطرة

من جدول (٤-١٣) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (أرغب بتحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٢٣) أي أن الوزن النسبي (٨٤.٦٠%)، قيمة الاختبار (١٧.٨٦) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثانية (اتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٦٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٧٣.٠٠%)، قيمة الاختبار (١١.٥٢) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بعد "المخاطرة" بلغ (٨٠.٦٠%) وبمتوسط بلغ (٤.٠٣)، وقيمة الاختبار (١٦.٦٥) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى حرص العاملين على القيام بواجباتهم الوظيفية، وخدمة الجمهور، وتحمل المخاطرة المترتبة على ذلك، وذلك ناتج عن قدرة العاملين عن مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجههم في العمل، ورغبتهم في تحقيق الأهداف الصعبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٩)، ودراسة غنام (٢٠١٧)، ودراسة حسن (٢٠١٦)، ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨).

#### خ. النتائج المتعلقة بالبعد السابع "التحكم الذاتي":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السابع "التحكم الذاتي" الذي يندرج تحت المجال الأول "الخصائص الريادية"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١٤) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد "التحكم الذاتي"

الدرجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد السابع: التحكم الذاتي
كبيرة جدا	٣	0.00	26.21	٨٤.٢٠	1.74	4.21	١- اتخذ قراراتي بحكمة وبدون استعجال.
كبيرة	٤	0.00	14.02	٨٣.٠٠	1.42	4.15	٢- أفكر بنتائج العمل الذي أؤديه قبل البدء بالإجراءات.
كبيرة جدا	٢	0.00	13.74	٨٦.٢٠	0.93	4.31	٣- حينما تواجهني مشكلة صعبة في العمل فإنني أدرسها بجوانبها المختلفة.
كبيرة جدا	١	0.00	10.74	٩١.٢٠	0.87	4.56	٤- أشعر بنشوة الانتصار بعد انجاز أي عمل بإتقان.
كبيرة	٥	0.00	11.37	٧٩.٤٠	0.97	3.97	٥- أسيطر على رغباتي واستطيع توجيهها لما هو مفيد.
كبيرة	٦	0.00	12.34	٧٥.٦٠	1.24	3.78	٦- أستطيع الضبط والتحكم في أدائي وسلوكي المعنوي عند التعامل مع الآخرين.
كبيرة		<b>0.00</b>	<b>17.03</b>	<b>٨٣.٢٠</b>	<b>1.06</b>	<b>4.16</b>	البعد السابع: التحكم الذاتي

من جدول (٤-١٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الرابعة (أشعر بنشوة الانتصار بعد انجاز أي عمل بإتقان) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٥٦) أي أن الوزن النسبي (٩١.٢٠%)، قيمة الاختبار (١٠.٧٤) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥  $\leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة السادسة (أستطيع الضبط والتحكم في أدائي وسلوكي المعنوي عند التعامل مع الآخرين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٧٨) أي أن الوزن النسبي (٧٥.٦٠%)، قيمة الاختبار (١٢.٣٤) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥  $\leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بعد "التحكم الذاتي" بلغ (٨٣.٢٠%) وبمتوسط بلغ (٤.١٦)، وقيمة الاختبار (١٧.٠٣) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥  $\leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى قدرة المبحوثين على السيطرة على أمورهم والتحكم بها وتوجيهها، أو قد يعود إلى تمتع أفراد العينة بالحكمة والتروي قبل اتخاذ القرار، أو تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل، وقادرين على ضبط مشاعرهم وعواطفهم وانفعالاتهم باتجاه الآخرين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٩)، ودراسة غنام (٢٠١٧)، ودراسة حسن (٢٠١٦)، ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨).

## نتائج مجالات محور الخصائص الريادية:

جدول (٤-١٥) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الخصائص الريادية

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجمالي محور: الخصائص الريادية
كبيرة	٥	0.00	16.73	٧٧.٨٠	0.86	3.89	المحور الأول: الحاجة للإنجاز
كبيرة	٣	0.00	11.85	٨٠.٤٠	0.91	4.02	المحور الثاني: المبادرة
كبيرة	٤	0.00	14.21	٧٩.٤٠	0.94	3.97	المحور الثالث: الثقة بالنفس
متوسطة	٦	0.00	15.39	٦٤.٢٣	1.32	3.21	المحور الرابع: الاستقلالية
متوسطة	٧	0.00	17.65	٦٣.٢٠	1.06	3.16	المحور الخامس: الابداع
كبيرة	٢	0.00	16.65	٨٠.٦٠	0.86	4.03	المحور السادس: المخاطرة
كبيرة	١	0.00	17.03	٨٣.٢٠	1.06	4.16	المحور السابع: التحكم الذاتي
كبيرة		٠.٠٠٠	١٣.٣٩	٧٥.٤٠	٠.٩٢	٣.٧٧	اجمالي محور الخصائص الريادية

من جدول (٤-١٥) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع محاور الخصائص الريادية يساوي (٣.٧٧) أي أن الوزن النسبي (٧٥.٤٠)، قيمة الاختبار (١٣.٣٩) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على محاور الخصائص الريادية بشكل عام.

- تتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد الخصائص الريادية بين (٤.١٦) كحد أعلى لبعد التحكم الذاتي، و(٣.١٦) كحد أدنى لبعد الإبداع، وتعني هذه النتيجة أن أبعاد الخصائص الريادية في وزارة العمل الفلسطينية تتواجد بدرجة كبيرة بإستثناء بعدي الاستقلالية والابداع اللذان يحتاجان إلى تعزيز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر، ٢٠١٩)، ودراسة غنام (٢٠١٧)، ودراسة حسن (٢٠١٦)، ودراسة (أبو سمرة، ٢٠١٨).

## ٢. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني المتغير التابع "أبعاد التميز المؤسسي وفق

### نموذج بالدريديج للتميز"

#### د. النتائج المتعلقة بالبعد الأول "القيادة":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "القيادة" الذي يندرج تحت المجال الثاني "أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريديج للتميز"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١٦) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٦) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لُبعد "القيادة"

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: القيادة
متوسطة	١	0.00	4.39	65.45	1.08	3.27	١- تهتم الإدارة العليا في الوزارة بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد.
متوسطة	٤	0.02	1.71	62.06	1.05	3.10	٢- تتبنى القيادة العليا في الوزارة استراتيجية الباب المفتوح.
متوسطة	٣	0.04	2.04	62.52	1.07	3.13	٣- تدعم الإدارة العليا في الوزارة الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد.
متوسطة	٢	0.00	3.38	63.85	0.99	3.19	٤- تتبع الإدارة العليا في الوزارة اللامركزية في العمل.
متوسطة	٥	0.01	1.39	61.66	1.03	3.08	٥- تتبع الإدارة العليا للوزارة اقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعزيز معلومات الموظفين.
متوسطة	٦	0.00	5.13	54.02	1.01	2.70	٦- تعتمد الإدارة العليا للوزارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها.
متوسطة		<b>0.00</b>	<b>13.21</b>	<b>٦١.٤٠</b>	<b>0.90</b>	<b>3.07</b>	المحور الأول: القيادة

من جدول (٤-١٦) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الاولى (تهتم الإدارة العليا في الوزارة بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٢٧) أي أن الوزن النسبي (٦٥.٤٥%)، قيمة الاختبار (٤.٣٩)

وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة السادسة (تعتمد الإدارة العليا للوزارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٢.٧٠) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٥٤.٠٢%)، قيمة الاختبار (٥.١٣) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بُعد "القيادة" بلغ (٦١.٤٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٠٧)، وقيمة الاختبار (١٣.٢١) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البعد.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة في وزارة العمل لها دور إيجابي ضمن محاور إدارة التميز، إلا أن هذا الدور يحتاج إلى مزيد من التعزيز والاهتمام بالتشجيع على المنافسة ما بين العاملين في الوزارة، واعتماد سياسة الباب المفتوح التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمام، ٢٠١٨) وتختلف مع دراسة الحرازين (٢٠١٩)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة بدوان (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة السوسي (٢٠١٥)، التي بينت أن عناصر التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة.

#### ذ. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "التخطيط الاستراتيجي":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "التخطيط الاستراتيجي" الذي يندرج تحت المجال الثاني "أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤) - (١٧) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٧) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لُبُعد "التخطيط الاستراتيجي"

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي
كبيرة	٣	0.00	1.32	75.60	1.05	3.78	١- تتبني الوزارة خطة استراتيجية واضحة في ضوء احتياجات الوزارة.
كبيرة	٢	0.00	1.29	77.00	1.07	3.85	٢- تتلاءم الخطة الاستراتيجية مع احتياجات جميع الأطراف المستفيدة.
كبيرة	٣ مكرر	0.00	4.27	75.60	1.17	3.78	٣- تهتم الوزارة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية عند صياغة الخطة الاستراتيجية.
كبيرة	١	0.00	2.62	77.20	1.08	3.86	٤- تضع الادارة برامج منسجمة مع أهداف الخطة الاستراتيجية.
كبيرة	٤	0.00	1.08	73.80	1.07	3.69	٥- تشمل خطة الوزارة على مؤشرات أداء محددة.
كبيرة	٥	0.00	0.74	70.80	1.09	3.54	٦- تضع الوزارة بدائل متمثلة بخطة الطوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.
متوسطة	٦	0.00	2.06	67.20	1.02	3.36	٧- تتنبأ الوزارة بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها.
كبيرة		<b>0.00</b>	<b>13.21</b>	<b>٧٣.٨٠</b>	<b>0.90</b>	<b>3.69</b>	البُعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي

من جدول (٤-١٧) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الرابعة (تضع الادارة برامج منسجمة مع أهداف الخطة الاستراتيجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٨٦) أي أن الوزن النسبي (٧٧.٢٠%)، قيمة الاختبار (٢.٦٢) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة السابعة (تتنبأ الوزارة بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٣٦) أي أن الوزن النسبي (٦٧.٢٠%)، قيمة الاختبار (١.٠٦) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بُعد "التخطيط الإستراتيجي" بلغ (٧٣.٨٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٦٩)، وقيمة الاختبار (١٣.٢١) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد.

ويرى الباحث أن جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي كانت ايجابية في وزارة العمل، وهذا قد يعود إلى وجود بنية تحتية سليمة من الناحية الاستراتيجية، من خلال توافر خطة استراتيجية سليمة وواضحة تتلائم واحتياجات الوزارة والعاملين فيها.

وتتفق الدراسة مع دراسة الحرازين (٢٠١٩)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة بدوان (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة السوسي (٢٠١٥)، التي بينت أن عناصر التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة. وتختلف مع مع دراسة (عمام، ٢٠١٨) التي بينت أن عناصر التميز كانت بدرجة متوسطة.

#### ر. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)":

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "التركيز على المتعاملين خدمة المجتمع" الذي يندرج تحت المجال الثاني "أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالديريج للتميز"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١٨) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)
متوسطة	٥	0.00	3.61	64.40	1.04	3.22	١- تحرص الوزارة على بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.
متوسطة	٦	0.00	5.41	61.79	1.10	3.09	٢- تتيح الوزارة مرافقتها للأنشطة المجتمعية.
كبيرة	٣	0.00	6.84	73.80	1.10	3.69	٣- تعزز الوزارة التواصل مع المجتمع المحلي من خلال شبكة اتصال وتواصل.
كبيرة	٤	0.00	8.50	69.80	1.05	3.49	٤- تعقد الوزارة لقاءات وبرامج (تثقيفية، وإرشادية) هادفة تفيد المجتمع المحلي.
كبيرة	٢	0.00	4.30	74.80	1.03	3.74	٥- تستفيد الوزارة من آراء المجتمع المحلي حول أداء الوزارة وخدماتها.
كبيرة	١	0.00	6.81	79.40	0.72	3.97	٦- تستفيد الوزارة من مقترحات المتعاملين في تطوير العمل في الوزارة.
كبيرة		0.00	16.21	٧٠.٦٠	0.81	3.53	البعد الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)

من جدول (٤-١٨) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (تستفيد الوزارة من مقترحات المتعاملين في تطوير العمل في الوزارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٩٧) أي أن الوزن النسبي (٧٩.٤٠%)، قيمة الاختبار (٦.٨١) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثانية (تتيح الوزارة مرافقها للأنشطة المجتمعية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٠٩) أي أن الوزن النسبي (٦١.٧٩%)، قيمة الاختبار (٥.٤١) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**بشكل عام يمكن القول:** ان الوزن النسبي لإجمالي بُعد "التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)" بلغ (٧٠.٦٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٥٣)، وقيمة الاختبار (١٦.٢١) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد.

**ويرى الباحث** أن ذلك يعود إلى اهتمام الوزارة بتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور، وهي مهمة في التواصل مع المجتمع المحلي، من خلال فتح قنوات تواصل مباشرة مع المجتمع للتعرف على احتياجات المجتمع والجمهور، بهدف تقديم أفضل الخدمات، وهي تحاول العمل على ذلك من خلال عقد الندوات التثقيفية والارشادية من خلال المجتمع المحلي بهدف الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي في عملها.

وتتفق الدراسة مع دراسة الحرازين (٢٠١٩)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة بدوان (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة السوسي (٢٠١٥)، التي بينت أن عناصر التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة. وتختلف مع دراسة (عمام، ٢٠١٨) التي بينت أن عناصر التميز كانت بدرجة متوسطة.

## ز. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: إدارة المعرفة:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "إدارة المعرفة" الذي يندرج تحت المجال الثاني "أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-١٨) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-١٩) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبُعد "إدارة المعرفة"

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الرابع: إدارة المعرفة
متوسطة	٥	0.00	3.41	60.40	1.12	3.02	١- تعمل الادارة العليا على توليد المعرفة في جميع المستويات.
كبيرة	١	0.00	5.23	75.00	1.31	3.75	٢- تدعم الوزارة عملية تبادل ونشر المعرفة بين العاملين.
متوسطة	٢	0.00	٤.١٤	66.40	0.41	3.32	٣- تدعم الوزارة نظم تحديث المعرفة.
متوسطة	٣	0.00	9.32	64.00	1.21	3.20	٤- تمتلك الوزارة قاعدة معرفية تخدم جميع الأقسام والفروع.
متوسطة	٤	0.00	5.36	62.20	1.22	3.11	٥- تتجه إدارة الوزارة نحو شراء المعرفة التي لا تستطيع تطويرها داخلياً.
متوسطة		0.00	9.41	65.60	0.75	3.28	البُعد الرابع: إدارة المعرفة

## من جدول (٤-١٩) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثانية (تدعم الوزارة عملية تبادل ونشر المعرفة بين العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٧٥) أي أن الوزن النسبي (٧٥.٠٠%)، قيمة الاختبار (٥.٢٣) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الأولى (تعمل الادارة العليا على توليد المعرفة في جميع المستويات) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٠٢) أي أن الوزن النسبي (٦٠.٤٠%)، قيمة الاختبار (٣.٤١) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بُعد إدارة المعرفة بلغ (٦٥.٦٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٢٨)، وقيمة الاختبار (٩.٤١) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى اهتمام الادارة العليا في الوزارة بإدارة المعرفة، وذلك من خلال تبني عمليات تبادل ونشر المعرفة بين العاملين، والعمل على تبني توليد المعرفة في جميع المستويات، وهذا نابع من وعي الادارة العليا بأهمية ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمام، ٢٠١٨) التي بينت أن عناصر التميز كانت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عمام، ٢٠١٨) وتختلف مع دراسة الحرازين (٢٠١٩)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة بدوان (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة السوسي (٢٠١٥)، التي بينت أن عناصر التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة.

#### س. النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس: الموارد البشرية:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الخامس "الموارد البشرية" الذي يندرج تحت المجال الثاني "أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبُعد، والجدول رقم (٤-٢٠) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-٢٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبُعد "الموارد البشرية"

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الخامس: الموارد البشرية
كبيرة	٣	0.00	14.36	٦٩.٠٠	1.75	٣.٤٥	١- تقوم الوزارة بإقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والانظمة المتعلقة بالعاملين.
كبيرة	١	0.00	13.65	٨٢.٠٠	1.44	٤.١٠	٢- تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية عند وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة.
متوسطة	٦	0.00	١٠.٧٤	٦٢.٠٠	0.98	٣.١٠	٣- الإدارة العليا في الوزارة تتبني أسلوب العمل اللامركزي.

كبيرة	٢	0.00	8.96	٧٩.٦٠	1.11	٣.٩٨	الإدارة العليا في الوزارة تحترم الأفراد وتشجعهم.
متوسطة	٥	0.00	14.52	٦٣.٢٠	0.93	٣.١٦	تهتم إدارة الوزارة بإختيار العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.
متوسطة	٤	٠.٠٠٠	١٣.٦٥	٦٧.٠٠٠	١.٣١	٣.٣٥	تسعي الإدارة العليا للوزارة لإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتنوعة.
كبيرة		0.00	10.36	٧٠.٤٠	1.09	٣.٥٢	البُعد الخامس: الموارد البشرية

#### من جدول (٤-٢٠) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثانية (تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية عند وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.١٠) أي أن الوزن النسبي (٨٢.٠٠%)، قيمة الاختبار (١٣.٦٥) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الثالثة (الإدارة العليا في الوزارة تتبني أسلوب العمل اللامركزي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.١٠) أي أن الوزن النسبي (٦٢.٠٠%)، قيمة الاختبار (١٠.٧٤) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بُعد "الموارد البشرية" بلغ (٧٠.٤٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٥٢)، وقيمة الاختبار (١٠.٣٦) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد.

ويرى الباحث هذه النتيجة إيجابية إلى حد كبير، وهذا يعود إلى اهتمام وزارة العمل بالعنصر البشري، واهتمام الإدارة العليا بأراء العاملين واقتراحاتهم عند وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة، وإحترام أراء العاملين، والعمل على توفير احتياجاتهم.

وتتفق الدراسة مع دراسة الحرازين (٢٠١٩)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة بدوان (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة السوسي (٢٠١٥)، التي بينت أن عناصر التميز

المؤسسي كان بدرجة كبيرة. وتختلف مع دراسة (عام، ٢٠١٨) التي بينت أن عناصر التميز كانت بدرجة متوسطة.

#### ش. النتائج المتعلقة بالبعد السادس: إدارة العمليات:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "إدارة العمليات" الذي يندرج تحت المجال الثاني "أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤-٢١) يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (٤-٢١) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور ادارة العمليات

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد السادس: ادارة العمليات
كبيرة	١	0.00	11.19	٧٣.٠٠	1.02	٣.٦٥	١- تقوم الوزارة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها وخدماتها لإضافة المزيد من القيمة لصالح الأطراف المعنية.
متوسطة	٥	0.00	6.41	٦٠.٤٠	1.10	٣.٠٢	٢- تقوم إدارة الوزارة بترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.
متوسطة	٢	0.00	٢١.١١	٦٣.٠٠	0.85	٣.١٥	٣- تصمم وتدير الوزارة العمليات بشكل نظامي.
متوسطة	٦	0.00	13.21	٦٠.٠٠	1.31	٣.٠٠	٤- تصمم وتطور الوزارة الخدمات بناء على احتياجات العميل وتوقعاته.
متوسطة	٣	0.00	14.21	٦٢.٢٠	0.74	٣.١١	٥- تقوم إدارة الوزارة بتحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق استراتيجيتها.
متوسطة	٤	٠.٠٠٠	11.41	٦١.٢٠	١.١٤	٣.٠٦	٦- تتمتع الوزارة بكفاءة تقلل من الهدر في الموارد المستخدمة.
متوسطة		<b>0.00</b>	<b>17.21</b>	<b>٦٣.٢٠</b>	<b>1.13</b>	<b>٣.١٦</b>	البعد السادس: إدارة العمليات

من جدول (٤-٢١) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى (تقوم الوزارة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها وخدماتها لإضافة المزيد من القيمة لصالح الأطراف المعنية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٣.٦٥) أي أن الوزن النسبي (٧٣.٠٠%)، قيمة الاختبار (١١.١٩) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الرابعة (تصمم وتطور الوزارة الخدمات بناء على احتياجات العميل وتوقعاته) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٠٠) أي أن الوزن النسبي (٦٠.٠٠%)، قيمة الاختبار (١٣.٢١) وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بُعد "ادارة العمليات" بلغ (٦٣.٢٠%) وبمتوسط بلغ (٣.١٦)، وقيمة الاختبار (١٧.٢١) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد.

ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يعود إلى ضعف اهتمام الادارة العليا في وزارة العمل، بتصميم وادارة وتحسين عملياتها وخدماتها، حيث يحتاج هذا الاهتمام إلى مزيد من التعزيز بما يخدم كافة الأطراف من عاملين وجمهور، وهذا ما قد يعود على الوزارة بالنفع من خلال تحقيق التميز المؤسسي في الوزارة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمام، ٢٠١٨) التي بينت أن عناصر التميز كانت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عمام، ٢٠١٨) وتختلف مع دراسة الحرازين (٢٠١٩)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة بدوان (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة السوسي (٢٠١٥)، التي بينت أن عناصر التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة.

#### ص. النتائج المتعلقة بالبعد السابع: نتائج الأعمال:

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد السابع "نتائج الأعمال" الذي يندرج تحت المجال الثاني "أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز"، حيث تم المتوسط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (٤) - (٢٢) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (٤-٢٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور نتائج الأعمال

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد السابع: نتائج الأعمال
كبيرة جداً	١	0.00	9.78	٨٧.٠٠	0.93	٤.٣٥	١- تراقب الإدارة كافة إجراءات العمل في الوزارة.
كبيرة	٢	0.00	12.45	٧٣.٦٠	1.02	٣.٦٨	٢- توفر الإدارة آليات لتحقيق مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة من الوزارة
متوسطة	٥	0.00	١٩.٦٥	٦٣.٠٠	0.78	٣.١٥	٣- يوجد لدى الوزارة معايير واضحة لتقييم الأداء.
متوسطة	٦	0.00	26.81	٦٠.٨٠	1.12	٣.٠٤	٤- تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم الأداء الفردي.
متوسطة	٤	0.00	22.31	٦٤.٨٠	1.20	٣.٢٤	٥- تعمل الوزارة على ترشيد استهلاك موارد الوزارة المتاحة.
كبيرة	٣	٠.٠٠٠	12.75	٧٢.٦٠	١.١٣	٣.٦٣	٦- تستخدم الوزارة مؤشرات واضحة لتقييم الأداء.
كبيرة		<b>0.00</b>	<b>21.78</b>	<b>٧٠.٢٠</b>	<b>1.46</b>	<b>٣.٥١</b>	البُعد السابع: نتائج الأعمال

من جدول (٤-٢٢) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى (تراقب الإدارة كافة إجراءات العمل في الوزارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٣٥) أي أن الوزن النسبي (٨٧.٠٠%)، قيمة الاختبار (٩.٧٨) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة الرابعة (تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم الأداء الفردي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (٣.٠٤) أي أن الوزن النسبي (٦٠.٨٠%)، قيمة الاختبار (٢٦.٨١) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول: ان الوزن النسبي لإجمالي بُعد "نتائج الأعمال" بلغ (٧٠.٢٠%) وبمتوسط بلغ (٣.٥١)، وقيمة الاختبار (٢١.٧٨) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٥$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد.

ويرى الباحث أن هذا يعود إلى اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بإجراءات العمل، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، والسعي الدائم إلى توفير الآليات للتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها الوزارة، وتقييم أداء العاملين فيها من أجل الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وتتفق الدراسة مع دراسة الحرازين (٢٠١٩)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة بدوان (٢٠١٨)، ودراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة السوسي (٢٠١٥)، التي بينت أن عناصر التميز المؤسسي كان بدرجة كبيرة. وتختلف مع دراسة (عام، ٢٠١٨) التي بينت أن عناصر التميز كانت بدرجة متوسطة.

### نتائج مجالات محور أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز:

جدول (٤-٢٣) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز

درجة الموافقة	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجمالي محور: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز
متوسطة	٧	0.00	13.21	٦١.٤٠	0.90	3.07	المحور الأول: القيادة
كبيرة	١	0.00	13.21	٧٣.٨٠	0.90	3.69	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي
كبيرة	٢	0.00	16.21	٧٠.٦٠	0.81	3.53	المحور الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)
متوسطة	٥	0.00	9.41	65.60	0.75	3.28	المحور الرابع: إدارة المعرفة
كبيرة	٣	0.00	10.36	٧٠.٤٠	1.09	٣.٥٢	المحور الخامس: الموارد البشرية
متوسطة	٦	0.00	17.21	٦٣.٢٠	1.13	٣.١٦	المحور السادس: إدارة العمليات
كبيرة	٤	0.00	21.78	٧٠.٢٠	1.46	٣.٥١	المحور السابع: نتائج الأعمال
متوسطة		٠.٠٠٠	١٢.٥٦	٦٧.٨٨	١.٠٦	٣.٣٩	اجمالي محور أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز

من جدول (٤-٢٣) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع محاور أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز يساوي (٣.٣٩) أي أن الوزن النسبي (٦٧.٨٨)، قيمة الاختبار (١٢.٥٦) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠٠) لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على محاور أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز بشكل عام.

- تتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز بين (٣.٦٩) كحد أعلى لبعء التخطيط الاستراتيجي، و(٣.٠٧) كحد أدنى لبعء القيادة، وتعنى هذه النتيجة أن أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز فى وزارة العمل الفلسطينية تتواجد بدرجة متوسطة.

#### ٥.٤ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخصائص الريادية على التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج في وزارة العمل الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر الخصائص الريادية على التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج في وزارة العمل الفلسطينية. النتائج موضحة في جدول رقم

(٣٢-٤):

جدول (٢٤-٤) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد محور الخصائص الريادية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة.

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار		Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
.264	1.143	.071	المقدار الثابت	.000	3	1019.4	*0.902	*0.933	تحقيق التميز المؤسسي
.000	19.632	.463	الحاجة للإنجاز						
.000	8.754	.212	المبادرة						
.000	10.412	.133	الثقة بالنفس						
.000	11.652	.198	الاستقلالية		127				
.000	9.354	.187	الإبداع						
.000	9.471	.213	المخاطرة						
.000	12.543	.298	التحكم الذاتي						

لوقوف على مستوى تأثير أبعاد الخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي) مُجمعة على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن التميز المؤسسي في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية، الابداع، المخاطرة، التحكم الذاتي).

ب- أظهرت نتائج التحليل ان معامل الارتباط بلغت ٠.٩٣٣، في حين بلغ معامل التحديد المعدل ٠.٩٠٢ وهذا يعني أن ٩٠.٢% من التغير في التميز المؤسسي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة، الاستقلالية، الابداع، المخاطرة، التحكم الذاتي) والباقي ٩.٨% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي. وبذلك نستنتج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخصائص الريادية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل الفلسطينية وهذه النتيجة تدل على صحة فرضية الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تأثير تحقيق التميز المؤسسي بالخصائص الريادية، لما لها من أهمية في تحقيق التميز لدى العاملين في وزارة العمل، بما يعود على تحقق التميز المؤسسي.

### نتائج الفرضيات الفرعية:

١- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحاجة للإنجاز لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتمييز. بلغت قيمة (T) ١٩.٦٣٢ كما أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للحاجة للإنجاز على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتمييز في وزارة العمل.

وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحاجة للإنجاز على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتمييز في وزارة العمل الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحاجة للإنجاز مرتبطة في رغبة الأفراد في تحقيق الأهداف، وتحقيق التميز المؤسسي الذي يقود المؤسسة إلى البقاء والاستمرار والتميز.

٢- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادرة لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

بلغت قيمة (T) ٨.٧٥٤، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٠٥، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للمبادرة على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل.

وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادرة على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبادرة والمبادأة، لها علاقة قوية بتبني توجهات المؤسسة، فهي تعكس السلوك الفعال للعاملين، الهادف نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمال المحيطة، بما يحقق التميز المؤسسي في النهاية.

٣- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة بالنفس لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

بلغت قيمة (T) ١٠.٤١٢، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٠٥، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للثقة بالنفس على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل.

وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة بالنفس على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى الثقة بالنفس، والإيمان الذاتي، له علاقة بتحقيق التميز المؤسسي، لكونها تعكس ثقة المبحوثين بأنفسهم وقدراتهم وإمكاناتهم.

٤- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستقلالية لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

بلغت قيمة (T) 11.652، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.0000، وهي أقل من 0.05، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للإستقلالية على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل.

وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستقلالية على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى الحاجة إلى الإستقلالية، وتحمل المسؤولية، مرتبطة بالتميز المؤسسي في المؤسسة، لكونها توفر درجة من الحرية للعاملين في العمل، وتحديد الاجراءات، وطرق تنفيذ العمل.

٥- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

بلغت قيمة (T) 9.354، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.0000، وهي أقل من 0.05، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للإبداع على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل.

وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة، وذلك لأن توليد الأفكار، والمنتجات، والخدمات الجديدة، من شأنه أن يحدد وجهة المؤسسة المستقبلية، وتحقيقها للتميز المؤسسي.

٦- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمخاطرة لدى العاملين في وزارة العمل على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

بلغت قيمة (T) ٩.٤٧١، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٠٥، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للمخاطرة على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل.

وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمخاطرة على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحقيق المكاسب العظيمة، وتحقيق التميز في أي مؤسسة يجب أن يكمن خلف أعظم المخاطر، فتحقيق التميز المؤسسي لأي منظمة يجب عن أن تخله بعض المخاطر التي يجب على المنظمة تحديها من أجل الوصول الى هذا التميز.

٧- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحكم الذاتي لدى العاملين في وزارة العمل الفلسطينية.

بلغت قيمة (T) ١٢.٥٤٣، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٠٥، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للتحكم الذاتي على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل.

وبذلك يستنتج الباحث رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحكم الذاتي على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قدرة العاملين في أي مؤسسة على التحكم والسيطرة الذاتية في عملهم، يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل وتحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

جدول (٤-٢٥) معامل الارتباط بين الخصائص الريادية وتحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*٠.٧٩٨	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل وتحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (٤-٢٥) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٧٩٨، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل وتحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب وجهات نظر الإدارة العليا في الوزارة في أهمية تحقيق التميز المؤسسي في الوزارة، لما له من أثر على بقاء واستمرارية أعمالهم، وذلك من خلال وجود عاملين يتمتعون بخصائص شخصية وسلوكية وإدارية تؤهلهم لتحقيق التميز المؤسسي.

## الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى للخصائص الديموغرافية (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-عدد سنوات الخدمة).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير (الجنس).

جدول رقم (٤-٢٦) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين للفرق بين متوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		انثى	نكر	
0.263	0.896	3.39	3.44	إجمالي محور: الخصائص الريادية
0.045	0.632	3.28	3.63	إجمالي محور: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز
0.181	1.261	3.33	3.53	جميع المجالات معا

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجالات حيث كانت قيمة المعنوية ٠.١٨١ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية مجتمع الدراسة هم من الذكور، حيث تجاوزت نسبتهم الـ ٨٠% من مجموع أفراد العينة.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير (العمر).

جدول رقم (٤-٢٧) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي "ANOVA" لمتوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أكثر من ٥٠ عام	٤١-٤٠ اقل من ٥٠ عام	٣١ - ٤٠ اقل من ٤٠ عام	٣٠ عام فأقل	
.033	3.256	3.13	3.41	3.26	3.63	إجمال محور: الخصائص الريادية
.562	.415	3.29	3.39	3.23	3.38	إجمال محور: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريج للتميز
.193	1.613	3.21	3.4	3.24	3.50	جميع المجالات معا

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجالات حيث كانت قيمة المعنوية ٠.١٩٣ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تقارب عمري واضح ما بين أفراد عينة الدراسة، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول رقم (٤-٢٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمتوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.165	1.421	3.43	3.37	3.40	3.42	إجمال محور: الخصائص الريادية
0.088	2.232	3.24	2.49	3.19	3.37	إجمال محور: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدرج للتميز
0.145	1.632	3.33	2.93	3.29	3.39	جميع المجالات معا

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج إختبار تحليل التباين الاحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجالات حيث كانت قيمة المعنوية ٠.١٤٥ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى غالبية افراد الدراسة يحملون درجات علمية متشابهة، حيث بلغت نسبة من يحملون شهادة البكالوريوس ٥٤% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

جدول رقم (٤-٢٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمتوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		أكثر من ١٥ سنة	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٦ - أقل من ١٠ سنوات	سنة - أقل من ٥ سنوات	
0.417	0.871	3.48	3.30	3.43	3.52	إجمال محور: الخصائص الريادية
0.086	2.341	3.43	3.18	3.13	3.83	إجمال محور: أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز
0.180	1.621	3.45	3.24	3.28	3.67	جميع المجالات معا

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار نتائج اختبار "التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجالات حيث كانت قيمة المعنوية ٠.١٨٠ مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقارب سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، وخضوعهم إلى نفس بيئة العمل.

## الفصل الخامس:

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### ١.٥ المقدمة

بعد استعراض التحليل الإحصائي السابق، والذي تناول إجابات المبحوثين حول دور الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة، يستعرض الباحث من خلال هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتطرق إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج، بالإضافة إلى تقديم عرض لتوجهات الدراسات المستقبلية المتصلة بمجال هذه الدراسة.

#### ٢.٥ نتائج الدراسة:

##### ١. النتائج المتعلقة بواقع الخصائص الريادية في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة:

توافر أبعاد الخصائص الريادية موضوع الدراسة لدى العاملين في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (٧٥.٤٠%)، حيث احتل المرتبة الأولى بعد التحكم الذاتي بوزن نسبي (٨٣.٢٠%)، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد المخاطرة ، بوزن نسبي (٨٠.٦٠%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد المبادرة ، بوزن نسبي (٨٠.٤٠%)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد الثقة بالنفس ، بوزن نسبي (٧٩.٤٠%)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد الحاجة للإنجاز ، بوزن نسبي (٧٧.٨٠%)،

وجاء في المرتبة السادسة بعد الاستقلالية ، بوزن نسبي (٦٤.٢٣%)، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة بعد الابداع ، بوزن نسبي (٦٣.٢٠%).

## ٢ . النتائج المتعلقة بواقع التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز في وزارة العمل:

توافر أبعاد التميز المؤسسي موضوع الدراسة بدرجة متوسطة، بوزن نسبي (٦٧.٨٨%)، حيث احتل المرتبة الأولى بُعد التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (٧٣.٨٠%)، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع)، بوزن نسبي (٧٠.٦٠%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الموارد البشرية ، بوزن نسبي (٧٠.٤٠%)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد نتائج الأعمال، بوزن نسبي (٧٠.٢٠%)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد إدارة المعرفة ، بوزن نسبي (٦٥.٦٠%)، وجاء في المرتبة السادسة بعد إدارة العمليات، بوزن نسبي (٦٣.٢٠%)، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة بعد القيادة، بوزن نسبي (٦١.٤٠%).

## ٣ . النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل في تحقيق التميز المؤسسي حيث ان معامل الارتباط بلغت ٠.٩٣٣، في حين بلغ معامل التحديد المعدل ٠.٩٠٢ وهذا يعني أن ٩٠.٢% من التغير في التميز المؤسسي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة، الاستقلالية، الابداع، المخاطرة، التحكم الذاتي) والباقي ٩.٨% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي.

٤. وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل وتحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي تعزى للخصائص الديموغرافية (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-عدد سنوات الخدمة).

## ٣.٥ توصيات الدراسة:

- بعد تحليل الإستبانة الخاصة بالدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات كالتالي:
١. وضع خطوات واضحة حول كيفية تفعيل الخصائص الريادية لدى العاملين في وزارة العمل كمدخلات في رفع مستوى إدارة التميز.
  ٢. الاهتمام بالتطبيق العملي للخصائص الريادية التي تؤثر إيجابياً في تحقيق التميز لدى وزارة العمل.
  ٣. التركيز على الابداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من أفكارهم وآرائهم.
  ٤. التركيز على تعزيز الثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المسؤولية وحب الانجاز في العمل من خلال تطوير الموارد البشرية لدى وزارة العمل بما يتلاءم مع تطورات العمل.
  ٥. التركيز على أخذ المخاطرة والمبادرة بإغتنام الفرص والتوسع فيها لتعزيز القدرة التنافسية داخل الوزارة.
  ٦. ضرورة تنمية مفهوم الأداء الابداعي لدى المديرين في الوزارة وتشجيع العاملين حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في تحقيق الرضا للعملاء ولأنفسهم وللوزارة.
  ٧. تشجيع العاملين في وزارة العمل على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين لديهم.
  ٨. الاهتمام بتقديم المكافآت بأنواعها للعاملين المتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته، عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم المبدعين منهم.

## ٤.٥ الدراسات المقترحة:

بعد الإنتهاء من إعداد هذه الدراسة وجد الباحث أنه من الممكن إجراء بعض الدراسات الأخرى لكل من الموضوعات الآتية على النحو الآتي:

- أثر الخصائص الريادية على الأداء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.
- أثر الخصائص الريادية على السلوك الإبداعي للعاملين.
- تطبيق الدراسة الحالية على وزارات ومؤسسات أخرى.

## المراجع

✕ المراجع العربية

✕ المراجع الأجنبية

## المراجع

كتب:

- البستاني، ب. (٢٠٠٥): **محيط المحيط**. مكتبة لبنان، بيروت.
- توفيق، ع (٢٠٠٣): **منهج الإدارة العليا، المفاضلة المعيارية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
- حجازي، ه، وآخرون. (٢٠١٠) **إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي**. ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حجازي، ه. (٢٠٠٥): **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي**، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، ع. (٢٠٠٩): **الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- الداركة، م، وشليبي، ط. (٢٠٠٢): **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، ع. (٢٠٠٢): **إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الصيرفي، م. (٢٠٠٩): **التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- غراب، ك. (٢٠٠٨): **الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق**، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- مجمع اللغة العربية. (١٩٨٥): **المعجم الوسيط**. ج ١، ط ٣، مطابع الأوفست، شركة الإعلانات الشرقية، القاهرة.
- المليجي، ر. (٢٠١٢). **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، ط١، عالم الكتب، القاهرة.

الرسائل والدراسات:

- أبو خضير، إ. (٢٠٠٩): **تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ هـ معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أبو ريا، م. (٢٠١). **دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)**.

- أبو على، إ. (٢٠١٥): رأس المال الفكري وعلاقته بالإغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو مدللة، ر. (٢٠١٤): العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو نعير، ن، وآخرون. (٢٠١٦): تصور مقترح لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك خالد في ضوء مؤشرات الجودة النوعية والتميز. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد، ٤٣، العدد ٢، الجامعة الأردنية، ص ص ٤٥٠-٤٨٣.
- إسماعيل، س. (٢٠١٤): أثر الخصائص الريادية في تحقيق الأداء الإبداعي والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع٣، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ص ص ٣٢٦-٣٧٥.
- الإمارات العربية المتحدة، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. (٢٠١٤): دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، حكومة دبي، الامارات العربية المتحدة.
- الإمارات العربية المتحدة، جائزة الامارات للأداء الحكومي المتميز. (٢٠٠٩): برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي (دليل معايير الفئات)، وزارة شؤون مجلس الوزراء، الإمارات العربية المتحدة.
- بدوان، ز. (٢٠١٨): علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- التلباني، م. (٢٠١٧): علاقة استراتيجيات ريادة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، جامعة الأزهر، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جودة، ز. (٢٠١٥): واقع تطبيق إمكانات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحنة، م. (٢٠١٣): المشاعر الايجابية والسلبية وأثرها على أداء الموظف الحكومي: دراسة حالة وزارة العمل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحرازين، م (٢٠١٩): ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، جامعة الأزهر، غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).

- حسين، ق. (٢٠١٣): دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالي. *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ع٢٦، جامعة الكوفة، ص ص ٦٧-٩٤.
- حسن، ع. (٢٠١٣): ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن(رسالة ماجستير غير منشورة).
- حمودة، م. (٢٠٠٩): إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة جامعة بورسعيد، عدد ٢، مصر.
- خليفة، م. (٢٠٠٨): متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين،(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الدجني، ع (٢٠١٣): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، الجامعة الإسلامية، غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- دروزة، س. (٢٠٠٨): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الدلو، م. (٢٠١٨): واقع العوامل الريادية دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، فلسطين،(رسالة ماجستير غير منشورة).
- الدهدار، م. (٢٠١٧): تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالديريج: دراسة استكشافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج٢٥، ع٢٤، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطيني، ص ص ٦٧-٩٥.
- راض، ط. (٢٠١٤): تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية بسكو مصر. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج٣٨، ع٤٤، جامعة المنصورة، ص ص ٩٣-١٦٣.
- سالم، أ. (٢٠١٨): العمل والنجاح بنزاهة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج٩، ع١٤، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص ٣١٨-٣٣٥.

- سالم، أ. (٢٠١٨): شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ٩، ع ١، جامعة قناة السويس، ص ص ٣١٧-٢٩٨.
- السر، أ (٢٠١٩): درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز، جامعة الأزهر، غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سعيد، س، وعلى، ف. (٢٠١٨). دور السمات الشخصية للقائد في ريادية منظمات الأعمال "بحث ميداني". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٤، ع ١٠٩، جامعة بغداد، ص ص ٩٢-١١٧.
- سلطان، س. (٢٠١٦): مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية. دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص إدارة الأعمال في جامعات جنوب الضفة الغربية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٤، ع ٢، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص ١٠٢-١٢٣.
- سهمود، إ. (٢٠١٣): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشريف، ر. (٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، مصر، العدد ١٦٢، ج ٢، يناير ٢٠١٥، ص ١٧٩.
- شمس الدين، ف، وآخرون. (٢٠١٦): تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل. *مجلة العلوم الإنسانية*، مج ٢٠، ع ٥.
- صالح، م. (٢٠١١): مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش دراسة استطلاعية تحليلية. *مجلة تنمية الرافدين*، مج ٣٥، ع ١١١، جامعة الموصل، العراق، ص ص ١٣٧-١٥٨.
- الطائي، ع. (٢٠٠٨): خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد ١، المجلد ١٠.

- طيبيل، م. (٢٠١٣): تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- طوقان، ز (٢٠١٥): أثر خطط التنمية الفلسطينية في تعزيز قدرات خطط التشغيل في خلق فرص عمل (٢٠٠٧-٢٠١٤)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد اللطيف، ع. (٢٠١٨): درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، جامعة الأزهر، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عمار، أ. (٢٠١٦): مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العمارين، م. (٢٠٠٧): أث تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة الجمارك الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العياشي، ز، وآخرون. (٢٠١٧): مساهمة الحوكمة في تحقيق إدارة التميز في المؤسسات "شركة Aramex" نموذجاً: دراسة حالة مجموعة نقل الصناعات في الأردن. مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، مج ٢، ع ٢٤، جامعة جرش، ص ص ٣٧-٦٣.
- فلسطين، جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع. (٢٠١٦) <http://www.pal-awards.ps/?lang=ar>
- قبطان، ش. (٢٠١٠): إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) جامعة حسينية بوعلى، نوفمبر، ٢٠١٠، الجزائر.
- قنيطة، ن (٢٠١٩): علاقة الأنماط القيادية بإدارة المواهب في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية الشق المدني - المحافظات الجنوبية، جامعة الأزهر، غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، الدورة الثامنة، ٢٠١٤، ٢٠١٥.
- كواشي، م. (٢٠١٣): قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع ١٤، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- اللوقان، م. (٢٠١١): إدارة التميز في الجامعات السعودية - تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية للتميز التنظيمي، جامعة أم القرى، السعودية، (رسالة دكتوراه غير منشورة).

- مراح، ح. (٢٠٠٣): المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة والابداع، جامعة الجزائر، الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المصري، إ. (٢٠١٥): الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المومني، ه. (٢٠١٦): دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج ٤٣، ع ٢٤، الجامعة الأردنية، ص ص ٨١٣-٨٢٥.
- وزارة العمل الفلسطينية - غزة. (٢٠١٩) تاريخ الدخول ١٦/٨/٢٠١٩، <https://mol.ps>.
- فلسطين، وزارة العمل الفلسطينية. (٢٠١٨): التقرير السنوي العام لأنشطة وإنجازات وزارة العمل خلال العام ٢٠١٧. وزارة العمل، غزة، فلسطين.
- فلسطين، وزارة العمل الفلسطينية. (٢٠١٤): الهيكل التنظيمي. وزارة العمل، غزة.
- ناصر، م ، والعمرى، غ. (٢٠١١): قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، ٢٧، ع ٤٤.
- النصور، أ. (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- النعيمي، م. (٢٠١٠): اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة إتحاد الجامعات العربية- الأردن، العدد ٥٦، ديسمبر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, N & segmour, R. G. (2008): Defining Entrepreneurial
- Al-Habib, M. (2012): Identifying the Traits of Entrepreneurs In A University Setting: An Empirical Examination of Saudi Arabian University Students, International Business & Economics Research Hournal, Vol. 11, No.9:1019-1028.
- Aligba, Anthony O., & Fusch, Gene E. (2017). " Entrepreneurial Motivations and Characteristics of Niger Delta Youths: An Exploratory Study", Journal of Social Change, 9(3): 87-99.

- Alvarez–Herranz, Agustín; Valencia–De–Lara, Pilar and Martínez–Ruiz, María Pilar, (2011), "How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation: A Cross–National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology", *Journal of Business Economics and Management*, Vol.12, No.3: 529–545.
- Baldrige National Quality program. (2008): *Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology. United States: Department of Commerce.
- Daft, R.L. (2003): *Management*, (6<sup>th</sup> ed). United States: south– Western.
- Daft, R. (2010): *New era of Management*, 9<sup>th</sup> ed., Western, Gengage Learning, Australia.
- Danald, K & Riichard, H. (2001): *Entrepreneurship a contemporary Approach* 5<sup>th</sup> ed., Harcourt College Publishers.
- Dudnik, Y. (2013): (*Entrepreneurship at Topicus*), Unpublished Master Thesis, Netherlands, Faculty of Management and Governance, the University of Twente.
- Eygelaar. S.J.D. (2004): *The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence*, Doctoral Dissertation. South Africa: Rand Afrikaans University.
- Gorji ,Mohammadbagher, Sahar Siami (2011) *Self assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and organization performance*, Publish in OALib Journal, ISSN: 2333–9721.
- Hodgetts, R. M. and D.F. (2005) *Kuratko, Effective Small Business Management*, U.S.A.: Harcourt, Inc., 7th Ed.
- Koh, H.C. (1996): *Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A study of Hong Kong, MBA students*, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3):12–25.
- Kozubíková, L., Belás, J., Bilan, Y., Bartoš, P. (2015): *Personal characteristics of entrepreneurs in the context of perception and*

management of business risk in the SME segment, *Economics and Sociology*, Vol. 8, No 1, pp. 41–54.

- Kusmintarti ,Anik, Armanu Thoyib, K. Ishaque Ashar (2016) Entrepreneurial Characteristics as A Mediation Of Entrepreneurial Education Influence On Entrepreneurial Intention, *Journal semantic scholar* 24 (3):44–65
- Mahalli, A. (2013): "Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization". *Standard research journal of business management*, 1(1), 41–51.
- Nazemi & Ilishiri 2015 the need to evaluate the performance of schools and educational institutions in the Islamic republic of Iran with emphasis on the EFQM Model.
- Ozen, S., Pronk, A., Sanchez Maceiras, S., Stel, N., Van Wersch, T. (2012). *De Invloed van de HSHS scoreregels op het Meten van Werkelijke Vaardigheid* (Unpublished research report). University of Amsterdam, Netherlands
- Porter , L.J. and Tanner, S.J. (2004): *Assessing business excellence* , second edition, Oxford: publishing Elsevier butter worth Heinemann.
- The National Institute of Standards and Technology; NIST.(2015) 2015–2016 Baldrige Excellence Framework Retrieve from [www.nist.gov/baldrige/publication/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publication/business_nonprofit_criteria.cfm)
- Tomazevic, Nina, Metka Tekavčič & Darja Peljhan (2018) Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model, *Journal Total Quality Management & Business Excellence* , Volume 28, Issue 5–6, 578–599.
- Zaman, M. (2013): "Entrepreneurial characteristics among university students: Implications for entrepreneurship education and training in Pakistan", Institute of Management Sciences, Hayatabad, Peshawar, Pakistan, *African Journal of Business Management* Vol. 7(39), pp. 4053–4058.



## الملاحق

الملحق رقم (١): قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم (٢): الإستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم (٣): كتاب تسهيل مهمة موجه إلى وزارة العمل في قطاع غزة.

ملحق رقم (١)

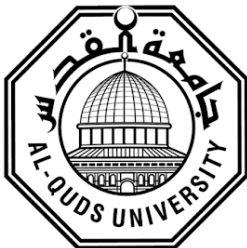
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
١.	د. اياد الدجني	دكتوراة	ادارة تربية	الجامعة الإسلامية - غزة.
٢.	د. فايز شلدان	دكتوراة	الأصول الاجتماعية والفلسفية للتربية	الجامعة الإسلامية - غزة.
٣.	د. خليل النمروطي	دكتوراة	اقتصاد دولي	الجامعة الإسلامية - غزة.
٤.	د. صادق عبد العال	دكتوراة	هندسة صناعية	الجامعة الإسلامية - غزة.
٥.	د. اسماعيل قاسم	دكتوراة	ادارة اعمال	الجامعة الإسلامية - غزة.

ملحق رقم (٢)

إستبانة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

استبانة

أخي الكريم /أختي الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد.

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه الا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية، وحيث أن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان " دور الخصائص الريادية في التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز دراسة حالة: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة" وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من جامعة القدس وبصفتكم من أفراد عينة البحث يرجى من سيادتكم تعبئة الاستبانة المرفقة علماً بأن تعاونكم الفعال سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتعبئة هذه الاستبانة، متمنياً أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

وتقبلوا جزيل الشكر

الباحث: احمد عبد الكريم علي أبو طه

E-Mail:

Mobile: 0595991229

أولاً: البيانات الشخصية:

اختر الاجابة المناسبة بوضع علامة (x)

النوع				١.
<input type="checkbox"/> أنثي		<input type="checkbox"/> ذكر		
العمر				٢.
<input type="checkbox"/> أكثر من ٥٠ عام	<input type="checkbox"/> ٤١-أقل من ٥٠ عام	<input type="checkbox"/> ٣١-أقل من ٤٠ عام	<input type="checkbox"/> ٣٠ عام فأقل	
المؤهل العلمي				٣.
<input type="checkbox"/> دكتوراه فأعلي	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	
سنوات الخدمة				٤.
<input type="checkbox"/> أكثر من ١٥ عام	<input type="checkbox"/> ١٠-أقل من ١٥ سنة	<input type="checkbox"/> ٥ - أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> سنة - أقل من ٥ سنوات	
المسمى الوظيفي				٥.
.....				

ثانياً: متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل (الخصائص الريادية):



					١. ثقافة العمل تشجعني على التفكير بشكل مستقل.
					٢. أمتلك الحرية الكافية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.
					٣. أمتلك حرية كاملة في طريقة تنفيذي عملي.
					٤. يتم التحاور في الوزارة بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظ.
					٥. أستطيع تدبر أموري بنفسني في أي شيء أقوم به.
					٦. أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.
<b>المحور الخامس: الإبداع</b>					
					١. تشجعني الإدارة علي تجربة أساليب جديدة في العمل.
					٢. تمنحني الإدارة مكافآت للأفكار الجديدة المقدمة من قبلي.
					٣. تشجعني الإدارة على الحصول على مؤهلات فنية وعملية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات للجمهور .
					٤. تدعم الإدارة مالياً ومعنوياً الأنشطة التطويرية المقدمة من قبلي.
					٥. أسعى دائماً لتطوير نفسي على المستوى المهني.
					٦. أفضل العمل الي يحتاج إلى تفكير إبداعي.
<b>المحور السادس: المخاطرة</b>					
					١. أسعى إلى المغامرة في أعمال محسوبة النتائج.
					٢. اتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي.
					٣. أسعى إلى إرضاء الجمهور والمسؤولين حتى لو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتي.
					٤. أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.
					٥. أمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات.
					٦. أرغب بتحقيق الأهداف الصعبة لتحقيق درجات عالية من الرضا
<b>المحور السابع: التحكم الذاتي</b>					
					١. اتخذ قراراتي بحكمة وبدون استعجال.
					٢. أفكر بنتائج العمل الذي أؤديه قبل البدء بالإجراءات.
					٣. حينما تواجهني مشكلة صعبة في العمل فأبني أدرسها بجوانبها المختلفة.
					٤. أشعر بنشوة الانتصار بعد انجاز أي عمل بإتقان.
					٥. أسيطر على رغباتي واستطيع توجيهها لما هو مفيد.
					٦. أستطيع الضبط والتحكم في أدائي وسلوكي المعنوي عند التعامل مع الآخرين.

## ٢. المتغير التابع (أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز):

درجة الموافقة					العبارة	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
<b>المحور الأول: القيادة</b>						
					١. تهتم الإدارة العليا في الوزارة بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد.	
					٢. تتبنى القيادة العليا في الوزارة استراتيجية الباب المفتوح.	
					٣. تدعم الإدارة العليا في الوزارة الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد.	
					٤. تتبع الإدارة العليا في الوزارة اللامركزية في العمل.	
					٥. تتبع الإدارة العليا للوزارة اقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعزيز معلومات الموظفين.	
					٦. تعتمد الإدارة العليا للوزارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها.	
<b>المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>						
					١. تتبنى الوزارة خطة استراتيجية واضحة في ضوء احتياجات الوزارة.	
					٢. تتلاءم الخطة الاستراتيجية مع احتياجات جميع الأطراف المستفيدة.	
					٣. تهتم الوزارة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية عند صياغة الخطة الاستراتيجية.	
					٤. تضع الإدارة برامج منسجمة مع أهداف الخطة الاستراتيجية.	
					٥. تتضمن خطة الوزارة على مؤشرات أداء محددة.	
					٦. تضع الوزارة بدائل متمثلة بخطة الطوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة.	
					٧. تتنبأ الوزارة بالمشكلات المستقبلية لوضع الحلول المناسبة لها.	
<b>المحور الثالث: التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع).</b>						
					١. تحرص الوزارة على بناء علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	
					٢. تتيح الوزارة مرافقها للأنشطة المجتمعية.	
					٣. تعزز الوزارة التواصل مع المجتمع المحلي من خلال شبكة اتصال وتواصل.	
					٤. تعقد الوزارة لقاءات وبرامج (تثقيفية، وارشادية) هادفة لتفيد المجتم.	
					٥. تستفيد الوزارة من آراء المجتمع المحلي حول أداء الوزارة وخدماتها.	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	

					تستفيد الوزارة من مقترحات المتعاملين في تطوير العمل في الوزارة.	٦.
<b>المحور الرابع: إدارة المعرفة</b>						
					تعمل الإدارة العليا على توليد المعرفة في جميع المستويات.	١.
					تدعم الوزارة عملية تبادل ونشر المعرفة بين العاملين.	٢.
					تدعم الوزارة نظم تحديث المعرفة.	٣.
					تمتلك الوزارة قاعدة معرفية تخدم جميع الأقسام والفروع.	٤.
					تتجه إدارة الوزارة نحو شراء المعرفة التي لا تستطيع تطويرها داخلياً.	٥.
<b>المحور الخامس: الموارد البشرية</b>						
					تقوم الوزارة بإقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والانظمة المتعلقة بالعاملين.	١.
					تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية عند وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة.	٢.
					الإدارة العليا في الوزارة تتبني أسلوب العمل اللامركزي.	٣.
					الإدارة العليا في الوزارة تحترم الأفراد وتشجعهم.	٤.
					تهتم إدارة الوزارة بإختيار العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.	٥.
					تسعى الإدارة العليا للوزارة لإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتنوعة.	٦.
<b>المحور السادس: إدارة العمليات</b>						
					تقوم الوزارة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها وخدماتها لإضافة المزيد من القيمة لصالح الأطراف المعنية.	١.
					تقوم إدارة الوزارة بترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.	٢.
					تصمم وتدير الوزارة العمليات بشكل نظامي.	٣.
					تصمم وتطور الوزارة الخدمات بناء على احتياجات العميل وتوقعاته.	٤.
					تقوم إدارة الوزارة بتحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق استراتيجيتها.	٥.
					تتمتع الوزارة بكفاءة تقلل من الهدر في الموارد المستخدمة.	٦.
					العبارة	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
<b>المحور السابع: نتائج الأعمال</b>						
					تراقب الإدارة كافة إجراءات العمل في الوزارة.	١.

					توفر الإدارة آليات لتحقيق مبدأ التحسين المستمر للخدمات المقدمة من الوزارة	.٢
					يوجد لدى الوزارة معايير واضحة لتقييم الأداء.	.٣
					تطلع الوزارة العاملين على نتائج تقييم الأداء الفردي.	.٤
					تعمل الوزارة على ترشيد استهلاك موارد الوزارة المتاحة.	.٥
					تستخدم الوزارة مؤشرات واضحة لتقييم الأداء.	.٦

### ملحق رقم (٣)

كتاب تسهيل مهمة موجه إلى وزارة العمل في قطاع غزة

## فهرس الجداول

- جدول (٣-١) توزيع معايير الاستبانة ..... ٦٤
- جدول رقم (٣-٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحاجة للإنجاز والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٥
- جدول رقم (٣-٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبادرة والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٦
- جدول رقم (٣-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الثقة بالنفس والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٦
- جدول رقم (٣-٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستقلالية والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٧
- جدول رقم (٣-٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الابداع والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٧
- جدول رقم (٣-٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المخاطرة والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٨
- جدول رقم (٣-٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحكم الذاتي والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٨
- جدول (٣-٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور القيادة والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٩
- جدول (٣-١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال ..... ٦٩
- جدول (٣-١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع) والدرجة الكلية للمجال ..... ٧٠
- جدول (٣-١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمجال ..... ٧٠
- جدول (٣-١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال ..... ٧١
- جدول (٣-١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور إدارة العمليات والدرجة الكلية للمجال ..... ٧١
- جدول (٣-١٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من محور نتائج الأعمال والدرجة الكلية للمجال ..... ٧٢
- جدول رقم (٣-١٦) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الخصائص الريادية) ومحور (أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز) والدرجة الكلية للاستبانة ..... ٧٢
- جدول رقم (٣-١٧) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة ..... ٧٤
- جدول رقم (٣-١٨) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ..... ٧٦
- جدول رقم (٤-١) الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد ..... ٨٠
- جدول (٤-٢) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... ٨١
- جدول (٤-٣) توزيع عينة الدراسة حسب العمر ..... ٨١
- جدول (٤-٤) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... ٨٢
- جدول (٤-٥) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة ..... ٨٢
- جدول (٤-٦) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي ..... ٨٣
- جدول رقم (٤-٧) درجات مقياس الدراسة ..... ٨٤
- جدول رقم (٤-٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "الحاجة للإنجاز" ..... ٨٤
- جدول رقم (٤-٩) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "المبادرة" ..... ٨٦
- جدول رقم (٤-١٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "الثقة بالنفس" ..... ٨٧
- جدول رقم (٤-١١) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "الاستقلالية" ..... ٨٩
- جدول رقم (٤-١٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "الابداع" ..... ٩٠
- جدول رقم (٤-١٣) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "المخاطرة" ..... ٩١
- جدول رقم (٤-١٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "التحكم الذاتي" ..... ٩٣
- جدول (٤-١٥) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الخصائص الريادية ..... ٩٤
- جدول رقم (٤-١٦) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "القيادة" ..... ٩٥
- جدول رقم (٤-١٧) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "التخطيط الاستراتيجي" ..... ٩٧
- جدول رقم (٤-١٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التركيز على المتعاملين (خدمة المجتمع) ..... ٩٨
- جدول رقم (٤-١٩) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها "إدارة المعرفة" ..... ١٠٠

١٠١	جدول رقم (٤-٢٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لُبعد "الموارد البشرية".....
١٠٣	جدول رقم (٤-٢١) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور ادارة العمليات.....
١٠٥	جدول رقم (٤-٢٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور نتائج الأعمال.....
١٠٦	جدول (٤-٢٣) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.....
١٠٨	جدول (٤-٢٤) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد محور الخصائص الريادية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة.....
١١٣	جدول (٤-٢٥) معامل الارتباط بين الخصائص الريادية وتحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج بالدريدج للتميز.....
١١٤	جدول رقم (٤-٢٦) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين للفرق بين متوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب الجنس.....
١١٥	جدول رقم (٤-٢٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمتوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب العمر.....
١١٦	جدول رقم (٤-٢٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمتوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب المؤهل العلمي.....
١١٧	جدول رقم (٤-٢٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمتوسطات الخصائص الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي حسب سنوات الخدمة.....

## فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

٥	شكل ١.١: نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
١٣	شكل (٢-١) عناصر الريادة.....
٤٣	شكل (٢.٢) هيكلية وزارة العمل في غزة.....

## فهرس المحتويات

٠	الإهداء.....
أ	الإقرار:.....
ب	شكر وتقدير.....
ت	المصطلحات:.....
ث	الملخص:.....
ج	Abstract.....
١	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....
١	١.١ مقدمة.....
٢	٢.١ مشكلة الدراسة.....
٣	٣.١ أهمية الدراسة:.....
٤	٤.١ أهداف الدراسة:.....

٤	٥.١ أسئلة الدراسة
٥	٦.١ متغيرات الدراسة
٥	٧.١ فرضيات الدراسة:
٦	٨.١ حدود الدراسة:
٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	١.٢ المبحث الأول: الخصائص الريادية
٩	١.١.٢ مقدمة
١٠	٢.١.٢ ماهية الريادة:
١١	٣.١.٢ مفهوم الشخص الريادي:
١٢	٤.١.٢ الآثار الإيجابية للريادة:
١٢	٥.١.٢ أهداف الريادة:
١٣	٦.١.٢ عناصر الريادة:
١٤	٧.١.٢ العوامل المؤثرة في تكوين الريادة:
١٤	٨.١.٢ الخصائص الريادية:
٢٠	٢.٢ المبحث الثاني: التميز المؤسسي
٢٠	١.٢.٢ مقدمة:
٢١	٢.٢.٢ ماهية التميز المؤسسي:
٢٢	٣.٢.٢ أهمية التميز المؤسسي:
٢٣	٤.٢.٢ أهداف التميز المؤسسي:
٢٣	٥.٢.٢ خصائص التميز المؤسسي
٢٤	٦.٢.٢ أبعاد التميز المؤسسي:
٢٩	٧.٢.٢ معوقات التميز المؤسسي
٣٠	٨.٢.٢ نماذج التميز المؤسسي وبعض تطبيقاتها المعاصرة
٣٥	٣.٢ المبحث الثالث: نموذج بالدريدج للتميز
٣٥	١.٣.٢ مقدمة:
٣٥	٢.٣.٢ ماهية نموذج بالدريدج:
٣٦	٣.٣.٢ معايير قياس النموذج:
٣٧	٤.٣.٢ المفاهيم التي يقوم عليها النموذج:
٣٨	٥.٣.٢ أهداف نموذج بالدريدج:

٣٨	٦.٣.٢. معايير (عناصر) النموذج الأمريكي مالكوم بالدريدج للتميز :
٣٩	٧.٣.٢ أهمية جائزة بالدريدج للجودة في قياس تميز الأداء المؤسسي :
٤٠	٤.٢ المبحث الرابع: وزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة .....
٤٠	١.٤.٢ المقدمة:
٤٠	٢.٤.٢ رؤية الوزارة:
٤٠	٣.٤.٢ رسالة الوزارة:
٤١	٤.٤.٢ الاهداف الاستراتيجية:
٤١	٥.٤.٢ اختصاصات الوزارة:
٤٢	٦.٤.٢ هيكلية الوزارة .....
٤٣	٧.٤.٢ الصعوبات والمعوقات التي تواجه الوزارة:
٤٤	٥.٢ المبحث الخامس: الدراسات السابقة .....
٤٥	١.٥.٢ تمهيد .....
٤٥	٢.٥.٢ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الخصائص الريادية):
٥٢	٣.٥.٢ الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):
٦٠	٤.٥.٢ التعقيب على الدراسات السابقة .....
٦٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....
٦٢	١.٣ مقدمة:
٦٢	٢.٣ منهجية الدراسة:
٦٢	٣.٣ مصادر المعلومات:
٦٣	٤.٣ مجتمع وعينة الدراسة (مسح شامل):
٦٣	٥.٣ خطوات بناء الاستبانة .....
٦٤	٦.٣ أداة الدراسة (الاستبانة):
٦٤	٧.٣ صدق أداة الدراسة:
٧٣	٨.٣ ثبات الاستبانة Reliability:
٧٥	٩.٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
٨٠	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة .....
٨٠	١.٤ مقدمة .....
٨٠	٢.٤ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
٨٤	٣.٤ المحك المعتمد في الدراسة .....

٨٤	٤.٤ تحليل فقرات الاستبانة:
١٠٨	٥.٤ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:
١١٣	<b>الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>
١١٣	١.٥ المقدمة
١١٣	٢.٥ نتائج الدراسة:
١١٥	٣.٥ توصيات الدراسة:
١١٥	٤.٥ الدراسات المقترحة:
١٣٥	فهرس الجداول
١٣٧	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية
١٣٧	فهرس المحتويات

مَشَّ  
بِحَمْدِ اللَّهِ وَتَوْفِيقِهِ